

## Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells: IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New Economy-Hypes ; Referat zum internationalen Workshop "Arbeitspolitische Regulierung in Betrieben ohne institutionalisierte Interessenvertretung" am 12. und 13. November 2004 an der TU München

Boes, Andreas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Konferenzbeitrag / conference paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Boes, A. (2004). *Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells: IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New Economy-Hypes ; Referat zum internationalen Workshop "Arbeitspolitische Regulierung in Betrieben ohne institutionalisierte Interessenvertretung" am 12. und 13. November 2004 an der TU München*. (Arbeitspapier des Projekts ARB-IT2, 9). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-199413>

### Nutzungsbedingungen:

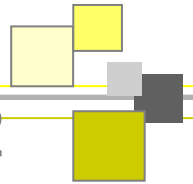
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Andreas Boes

# DIE WUNDERSAME NEUBELEBUNG EINES VERMEINTLICHEN AUSLAUFMODELLS

IT-Beschäftigte und Mitbestimmung  
nach dem Ende des New Economy-Hypes



Arbeitspapier  
des Projekts ARB-IT2

9

Referat zum internationalen Workshop  
"Arbeitspolitische Regulierung in Betrieben ohne institutionalisierte Interessenvertretung"  
am 12. und 13. November 2004 an der Technischen Universität München

München, November 2004

---

Die Arbeitspapiere des Projekts ARB-IT2 erscheinen in unregelmäßigen Abständen zur Dokumentation von Zwischenergebnissen. Sie werden jeweils über das Internet veröffentlicht und sind über die Seiten <http://www.ARB-IT2.de> zu beziehen.

© 2004 by ISF München

Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München  
Tel. 089-272921-0  
[zentrale@isf-muenchen.de](mailto:zentrale@isf-muenchen.de)  
<http://www.isf-muenchen.de>

---

## Von der Mitbestimmung zur „Selbstbestimmung“?

Es ist noch gar nicht so lange her, da schien es so, als würde sich das Thema „Mitbestimmung“ in Deutschland von selbst erledigen. Auf dem Höhepunkt des New-Economy-Hype war es für viele eine ausgemachte Sache, dass mit der Durchsetzung neuer Unternehmenskonzepte und dem Vordringen hochqualifizierter, junger Beschäftigtengruppen die verfasste Mitbestimmung zu einem Auslaufmodell würde.

Interessengegensätze und verfasste Mitbestimmung, so die häufig kolportierte Auffassung, seien Angelegenheiten der „Old Economy“. Erfolgreiche Unternehmen der „New Economy“ beruhten vielmehr auf Gemeinschaft und nicht auf Interessengegensätzen. Die Abschaffung der institutionell gesicherten Mitbestimmung erschien daher vielen Autoren geradezu als Projekt der Emanzipation, das insbesondere von den hoch qualifizierten und selbstbewussten Beschäftigtengruppen betrieben wurde. In der Formel „Selbstbestimmung ersetzt Mitbestimmung“ fasste Hermann Kotthoff (2001) daher zutreffend das Credo des New-Economy-Diskurses in Sachen Zukunft der Mitbestimmung zusammen.

Die zum Beweis der These vom unaufhaltsamen Niedergang der Mitbestimmung in Anschlag gebrachte Argumentation basiert im Wesentlichen auf zwei miteinander verbundenen Momenten des Wandels der gesellschaftlichen Arbeit: der Durchsetzung von neuen Unternehmenskonzepten und Arbeitsformen einerseits und dem Vordringen hoch qualifizierter, individualistisch geprägter junger „Wissensarbeiter“ andererseits. Die These von Heidenreich und Töpsch, dass „die bestehenden Regulationsstrukturen sich (...) als nicht mehr adäquat für die Beschäftigungsbedingungen der Wissens- und Kommunikationsgesellschaft (erweisen)“ (Heidenreich/Töpsch 1998), kann als symptomatisch für einen Großteil der Trendaussagen zur Veränderung der Arbeitsbeziehungen gelten. Die Autoren vermuten, dass sich die neuen Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse nicht nur weitgehend dem Zugriff der Gewerkschaften entziehen, sondern im Grunde für eine tarifvertragliche Regelung „kaum geeignet“ sind. Der innere Kern ihrer Begründung basiert dabei auf der Überlegung, dass „Wissensarbeit“ aufgrund ihrer Spezifika für kollektive Regelungsformen nicht zugänglich sei (ebd., vgl. auch Lange/Feseker/Städler 2005; Mickler/Kalkowski/Helmer 2004). Im Mittelpunkt der neuen Muster der Interessenausensetzung stünden vielmehr selbstbewusste Beschäftigte, die als „Lebensunternehmer“ in der Lage seien, ihre Interessen selbst in die Hand zu nehmen und keiner Unterstützung durch Gewerkschaften und betriebliche Mitbestimmungsorgane mehr bedürften (Heidenreich/Töpsch 1998). Viele Autoren vermuten daher, dass sich in der IT-Industrie beispielgebend für weite Bereiche der „Dienstleistungssektoren“ ein Modus des Interessenaustauschs zeige, der sich durch eine „individualistische Wahrung von Arbeitnehmerinteressen“ (Schmierl 2001) auszeichne (vgl. Kluge 2001; Menez/Töpsch 2003; Mitbestimmungskommission 1998; Städler/Feseker/Lange 2004; Lange/Feseker/Städler 2005; Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Abel/Ittermann/Pries 2005).

Tatsächlich bringen die mit der Chiffre „Wissensarbeit“ oder „immaterielle Arbeit“ in Zusammenhang gebrachten Veränderungen der Charakteristik der Arbeit sowie die neuen Unternehmenskonzepte und Arbeitsformen das vorherrschende System der Arbeitsregulation unter Veränderungsdruck. Und insbesondere das Vordringen von „beitragsorientierten Leistungsträgern“ stellt Kotthoff (2001) folgend die zentrale Herausforderung für das deutsche System der Mitbestimmung dar. Dennoch erscheint der Abgesang auf die Mitbestimmung vorschnell angestimmt. Nach dem Ende des New-Economy-Hype zeichnet sich für die Zukunft der Arbeitsbeziehungen zumindest für die hier zur Debatte stehende IT-Industrie eine weit vielschichtigere und in ihrer Tendenz andere Entwicklungsrichtung ab.

Die These dieses Beitrags lautet: Was in der Boomphase der IT-Industrie als Ausdruck der Durchsetzung eines neuen, individualistischen Musters der Arbeitsbeziehungen erschien, war in Wirklichkeit das Resultat der Sonderbedingungen einer Übergangsphase. Stand die erste Phase der Durchsetzung neuer Unternehmenskonzepte im Zeitraum zwischen 1994 und 2000 noch unter dem Eindruck einer ausgesprochen günstigen Prosperitätsentwicklung, sodass der wirtschaftliche Erfolg der Branche geradezu als Schmierstoff der vergleichsweise reibungslosen Umstrukturierung der Unternehmen fungierte, so steht diese Entwicklung nun unter einem neuen Stern. In der IT-Industrie zeichnet sich eine Zeitenwende ab, in deren Folge sich die Parameter der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen grundlegend verändern. Statt „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ heißt es jetzt „Die Zeit der Stammplatzgarantien ist vorbei!“ (Scholz 2003). In den branchenbestimmenden Unternehmen werden der „psychologische Vertrag“ (Rousseau 1995; Kotthoff 1997; Raeder/Grote 2001) und das sozialintegrative Fundament moderner Unternehmenskonzepte unterminiert, bevor die Statik der neuen Konzepte sich insgesamt als verlässlich erwiesen hat; eine Ausnahme davon bilden lediglich die vergleichsweise kleinen und jungen Start-up-Unternehmen aus der dot.com-Generation. Dies hat gravierende Folgen für die Arbeitsbeziehungen. Unter dem Eindruck der Zeitenwende hat sich in den Köpfen der IT-Beschäftigten eine Neuorientierung hinsichtlich ihrer Interessenidentität vollzogen: Die bisher vorherrschende „Beitragsorientierung“ weicht einer Arbeitnehmerorientierung. Mit dem Wandel der Interessenidentität gewinnt auch die verfasste Mitbestimmung an Attraktivität. Dass Selbstbestimmung ohne Mitbestimmung nicht funktionieren wird, ist der Mehrzahl der Beschäftigten in den letzten Jahren überraschend schnell deutlich geworden. Sie befinden sich daher auf der Suche nach neuen Formen der kollektiven Interessenwahrung.

Die Argumentation wird in folgenden Schritten entfaltet: Nach einer kurzen Reflexion der empirischen Reichweite und des methodischen Vorgehens der zugrunde liegenden Empirie wird im folgenden Kapitel die Veränderung der Interessenpositionen der Beschäftigten in Auseinandersetzung mit einer neuen strategischen Leitorientierung des Managements analysiert. Im Mittelpunkt des vierten Kapitels steht die genauere Analyse des Wandels von Interessenidentität und -handeln bei den Beschäftigten und deren Einstellungswandel hinsichtlich der Mitbestimmung. Das abschließende Kapitel reflektiert die Ergebnisse mit Blick auf die weitere Entwicklung der Arbeitsbeziehungen.

## Methodisches Vorgehen und empirisches Feld

Die folgenden Ausführungen stützen sich im Wesentlichen auf zwei empirische Forschungsprojekte, die im Zeitraum zwischen 1998 und 2004 im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wurden (Boes/Baukrowitz 2002; Boes/Trinks 2004), und unsere Arbeiten im Rahmen des Teilprojekts C 1 des Sonderforschungsbereichs „Reflexive Modernisierung“ (Kratzer et al. 2004). Der Gegenstand dieser Forschungen ist die Informations- und Telekommunikations-Industrie.<sup>1</sup>

### Follow-up-Design

Im Rahmen des Projekts „Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie“ (ARB-IT1) wurden im Zeitraum Mitte 1999 bis Anfang 2000, also mitten in der Boomphase, zwölf Unternehmen in den unterschiedlichen Marktsegmenten der Branche untersucht und insgesamt ca. 150 Interviews durchgeführt. Gezeigt wurde, dass die Arbeitsbeziehungen sehr differenziert zu betrachten sind. Von einer allgemeinen Erosion der Mitbestimmung kann keineswegs die Rede sein. Wir erleben vielmehr einen Formwandel der Arbeitsbeziehungen dergestalt, dass das individuelle Interessenhandeln

---

<sup>1</sup> Zur Informations- und Kommunikationstechnikindustrie zählt der zuständige Branchenverband BITKOM gegenwärtig ca. 750.000 Beschäftigte. In diesem Wirtschaftsbereich bewegen sich seit den 90er-Jahren zwei unterschiedliche Entwicklungslinien aufeinander zu. Einerseits die Informationstechnikindustrie (mit den Segmenten IT-Hardware sowie Software und IT-Dienstleistungen) und andererseits der Bereich der Telekommunikation (mit den Segmenten Telekommunikationshardware und Telekommunikationsdienstleistungen) (Boes/Baukrowitz 2002). Ein Großteil der scheinbaren Widersprüche in den gegenwärtigen empirischen Befunden zu diesem Wirtschaftsssegment resultiert einfach aus der Tatsache, dass „Äpfel mit Birnen verglichen werden“. So beziehen sich die meisten vorliegenden Studien zu den Arbeitsbeziehungen lediglich auf ein kleines Wirtschaftssegment, das an der Nahtstelle zwischen der IT-Industrie und Medienindustrie angesiedelt ist. Die Studie von Lange, Feseker und Städler (2005) richtet sich auf die „Internetwirtschaft“ und untersucht konkret Unternehmen, die das „Medium Internet als Hauptgeschäftsfeld nutzen“ (ebd., S. 27). Die Forschungen von Abel, Ittermann, Niewerth und Pries bezogen sich ursprünglich auf die „New Economy“ und konkret auf die Unternehmen des „Neuen Markts“ an der Börse (Ittermann/Niewerth 2004; Ittermann 2003; Pries/Ittermann/Abel 2002). Aktuell begreifen sie ihr Feld im Sinne des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW) als „digitale Wirtschaft“ (Abel/Ittermann/Pries 2005; Abel/Ittermann 2005). Konkret untersuchen sie Unternehmen aus den Bereichen Multimedia, Internet-Dienstleistungen, IT-Services und Software. Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich in beiden Fällen offenbar vorwiegend um solche, die ein recht kleines Leistungsspektrum der Informations- und Kommunikationstechnik bzw. der Medienwirtschaft meist im Umfeld des Internets abdecken, vergleichsweise jung sind und selten größer als 200 Beschäftigte haben. M.a.W. handelt es sich um die „dot.com-Generation“, Unternehmen, die mit der dritten Gründerwelle der IT-Industrie (vgl. Boes/Kratzer/Marrs 2003), also mit der Durchsetzung des Paradigmas der „offenen Netze“ (Baukrowitz 1996) und insbesondere des Internets gegründet wurden, in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre schnell aufstiegen und seit dem Börsencrash im Jahre 2000 mehrheitlich einer nun einsetzenden Marktberreinigung zum Opfer zu fallen drohen. Die Sonderstellung des beschriebenen Teilsegments kommt auch darin zum Ausdruck, dass die Mehrzahl der Unternehmen sich von dem im BDI vertretenen BITKOM, der die bestimmenden Unternehmen der Branche hinter sich weiß, nicht vertreten fühlt. Die Unternehmen der „Internetwirtschaft“ beziehen sich auf den Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW). Er vertritt nach eigenen Aussagen vorwiegend kleine und mittelständische Unternehmen. Aufgrund ihrer Marktstellung, ihrer Größe und insbesondere ihres Reifestatus bilden die „dot.com-Unternehmen“ eine interessante Teilgruppe. Sie können aber – ebenso wie das Kfz-Gewerbe nur bedingt Aufschluss über die Entwicklung der Automobilindustrie bietet – nicht als trendbestimmend für die IT-Industrie angesehen werden.

der Beschäftigten zur zentralen Stellgröße der weiteren Entwicklung wird (Boes/Baukrowitz 2002).

Im Mittelpunkt des Nachfolgeprojekts „Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten“ (ARB-IT2), das seit 2002 am ISF München bearbeitet wird, stehen entsprechend die Beschäftigten und deren individuelles Interessenhandeln.

Die Erhebungen zu diesem Projekt fanden im Zeitraum zwischen Mitte 2003 und Anfang 2004 statt und fielen damit in eine Phase, in der der Sturz der Börsenkurse seit April 2000 und die danach folgende wirtschaftliche Stagnations- und Krisenphase Spuren in den Unternehmen hinterlassen hatten. Die Analyse basiert auf sechs Fallstudien und begleitenden Expertengesprächen. Zusammengenommen haben wir etwa 80 Interviews geführt.

Im Mittelpunkt der Unternehmensfallstudien stehen Intensivinterviews mit Beschäftigten. Die wichtigsten Beschäftigtengruppen, nämlich Entwickler, Berater, Servicetechniker, Rechenzentrumsfachleute, Vertriebsmitarbeiter, Mitarbeiter aus den administrativen Bereichen sowie untere Führungskräfte kommen hier zu Wort. In die Auswertung gehen insgesamt 39 Interviews ein. Aufgrund der Tatsache, dass vier Unternehmen des Samples von ARB-IT2 aus dem Sample des Vorgängerprojekts entnommen sind, ergibt sich die Möglichkeit von Quervergleichen zwischen den beiden Erhebungszeiträumen (Boes/Trinks 2004).

## **Empirisches Feld**

Im Mittelpunkt der Untersuchungen steht die IT-Industrie. Diese befindet sich seit einigen Jahren in einem dynamischen Prozess der Neustrukturierung. Die Situation in der Branche ist von Unübersichtlichkeit gekennzeichnet (Boes/Baukrowitz 2002). Mit Blick auf das Leistungsspektrum besteht sie, einer gängigen Einteilung des Branchenverbandes BITKOM folgend, grob aus vier Segmenten. In diesen Segmenten haben sich je verschiedene historische Bindungen an das System industrieller Beziehungen entwickelt (Boes/Kratzer/Marrs 2003). In zwei Segmenten, nämlich den Segmenten Informationstechnik-Hardware und Telekommunikations-Hardware, besteht mehrheitlich eine historische Bindung an das Verhandlungssystem der Metall- und Elektroindustrie. Das Segment Telekommunikationsdienstleistungen entstammt historisch betrachtet dem ehemaligen Verhandlungssystem Deutsche Bundespost. Das vierte Segment, der Bereich Software und IT-Dienstleistungen, weist nur geringe historische Bindungen an Tarifverträge und Mitbestimmungsstrukturen auf (Boes/Baukrowitz 2002). Es ist mit ca. 375.000 Beschäftigten das größte Segment der IT-Industrie (BITKOM 2005).

Die ausgewählten Fallunternehmen stammen allesamt aus dem Marktsegment Software und IT-Dienstleistungen; also dem Bereich, welcher unseren Ergebnissen aus ARB-IT1 zufolge die höchste Wachstumsdynamik und die geringste Bindung an traditionelle Mitbestimmungsstrukturen aufweist. Gerade hier, so unsere Ausgangsannahme, lassen sich die zur Debatte stehenden Entwicklungen der Arbeitsbeziehungen am intensivsten beforschen. Um dabei die unterschiedlichen Kulturen der Arbeitsbeziehungen in den Blick zu bekommen, wurde die in ARB-IT1 entwickelte



Unternehmenstypologie zugrunde gelegt, welche ehemals fordistische Unternehmen, Lack-Turnschuh-Unternehmen und (kommunitaristische) Start-up-Unternehmen unterscheidet. Eine Übersicht über das Sample bietet die folgende Tabelle 1:

<b>Na-me</b>	<b>Betrieb/ Unter- nehmen</b>	<b>Schwerpunkt der Leistungserstellung</b>	<b>Anzahl Beschäf- tigte</b>	<b>Grün- dungs- jahr</b>	<b>Struktur der Arbeits- beziehungen</b>	<b>Unter- nehmenstyp</b>
<b>A</b>	Unternehmen	Consulting; Softwareentwicklung	55	1993	Vertrauensperson für Mitarbeiter; Individual- verträge	Kommunita- ristisches Start- up- Unternehmen
<b>B</b>	Unternehmen	Standardsoftwarean- bieter	ca. 700	1979	Arbeitnehmerver- treter im Aufsichts- rat; Individualver- träge	Lack-Turn- schuh- Unternehmen
<b>C</b>	Unternehmen	IT-Systemhaus mit eigenem Produkt	ca. 1.000	1984	Arbeitnehmerver- treter im Aufsichts- rat; Individualver- träge	Lack-Turn- schuh- Unternehmen
<b>D</b>	Betrieb eines mittle- ren Soft- ware- herstellers	Softwareentwicklung; Consulting	ca. 45	1969	Betriebsrat	Lack-Turn- schuh- Unternehmen
<b>E</b>	Betrieb eines großen IT-Dienst- leisters	Consulting; Outsour- cing; Produktservice	ca. 1.100	Vor 1900	Betriebsrat; An- wendung des Flä- chentarifvertrags, aber keine Bindung	Ehemals fordistisches Unternehmen
<b>F</b>	Betrieb eines großen IT- Dienstlei- sters	Consulting; Outsour- cing; Produktservice	ca. 3.500- 4.000	Vor 1900	Betriebsrat; Haus- tarifvertrag	Ehemals fordistisches Unternehmen

*Tabelle 1: Übersicht zu den untersuchten Unternehmen*

Die Unternehmensgröße und insbesondere das Alter der Unternehmen machen deutlich, dass es sich vorwiegend um „gestandene“ Unternehmen des genannten Branchensegments handelt. Die beiden ehemals fordistischen Unternehmen E und F gehören zu den Pionieren der Branche. Die drei Lack-Turnschuh-Unternehmen B, C und D wurden in der zweiten Gründerphase der Branche (1969-1985) gegründet. Und lediglich das kommunitaristische Start-up-Unternehmen A repräsentiert den Typ von Unternehmen, welchem im Kontext des New-Economy-Diskurses (unzulässigerweise) paradigmatische Bedeutung zugemessen wurde (vgl. Boes/Kratzer/Marrs 2003).

Die hier untersuchten Unternehmen sind im Vergleich zu den beiden anderen aktuellen empirischen Studien, welche die Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie zum Gegenstand haben (Lange/Feseker/Städler 2005; Abel/Ittermann 2005), deutlich älter und im Schnitt größer. Während die Studien der Kollegen aus Bochum und Bremen sich auf vergleichsweise kleine New-Economy-Unternehmen konzentrieren, die vorwiegend erst in den 1990-er Jahren gegründet wurden, ist unsere Studie



bestrebt, das Wachstumssegment „Software und IT-Dienstleistungen“ der IT-Industrie *insgesamt* in den Blick zu bekommen.<sup>2</sup>

### **Ausgangshypothese und konzeptionelle Vorüberlegungen**

Die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen, so unsere Ausgangshypothese, erfährt auf der betrieblichen Ebene mit der Durchsetzung neuer Unternehmenskonzepte eine Veränderung der „Geschäftsgrundlagen“ (Dörre 1995) sozialer Austauschbeziehungen. „Gespielt“ wird nun nach anderen Regeln, als dies in der fordistischen Phase der Fall war. Für die Wirtschaft insgesamt mag sich dieser Prozess in einer umfassenden Erosion institutioneller Strukturen und einer abnehmenden Bedeutung von Tarifverträgen und Betriebsräten niederschlagen. Strukturprägend für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie ist aber nicht die Erosion der Institutionen, sondern vielmehr ein „Formwandel“ im Inneren des Systems sozialer Austauschverhältnisse (Boes/Baukrowitz 2002). Ins Zentrum der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie tritt das individuelle Interessenhandeln der Beschäftigten. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen daher Interessen und individuelles Interessenhandeln der Beschäftigten als Moment des Wandels der Arbeitsbeziehungen. Der Anspruch des Projekts bestand darin, Arbeit und Arbeitsbeziehungen „von unten nach oben“, also ausgehend von den Erwartungen und Interessen der Beschäftigten und deren Handeln zur Durchsetzung der Interessen zu analysieren.

Das anvisierte Forschungsprogramm erfordert einen Perspektivwechsel bei der Analyse der Arbeitsbeziehungen. Die Institutionen der Interessenauseinandersetzung sind für diese von zentraler Bedeutung. Aber die sozialen Formen und Praxen der Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit können keineswegs, wie für die Forschung bisher bestimmend, auf diese Institutionen reduziert werden. Vielmehr ist das individuelle Interessenhandeln der Beschäftigten als untrennbares Moment der sozialen Praxis, als inhärenter Bestandteil der Arbeitsprozesse und der Arbeitsbeziehungen zu verstehen. Die Analyse der modernen Arbeitsbeziehungen macht daher die Ausarbeitung einer „interessentheoretischen Perspektive“ (Schmidt/Trinczek 1999; Trinczek 2004) erforderlich.

Die industriellen Beziehungen werden traditionell als Institutionensystem verstanden, als ein Mehrebenensystem von „Arenen“, welche als „Orte geregelter Konfliktregulierung“ (Müller-Jentsch 1997) fungieren.<sup>3</sup> Rekonstruiert man aber das die For-

---

<sup>2</sup> Legt man die Ergebnisse von Boes und Baukrowitz (2002) zur historischen Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in IT-Unternehmen zugrunde und berücksichtigt des Weiteren die Erfahrungen von Wassermann (1999), wonach Betriebsratsgründungen mit zunehmendem Alter der Unternehmen häufiger vorkommen, sowie des IAB-Betriebspanels (Elguth 2005), wonach die Wahrscheinlichkeit eines Betriebsrats mit zunehmender Beschäftigtenzahl eines Betriebs signifikant steigt (vgl. Lange/Feseker/Städler 2005), so erklärt sich unseres Erachtens ein Großteil der unterschiedlichen Einschätzungen zu den Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen aus dem je unterschiedlichen empirischen Zugriff. Darauf wird an anderer Stelle noch einmal eingegangen.

<sup>3</sup> Dieses auf die institutionellen Strukturen der Interessenregulation beschränkte Verständnis der Arbeitsbeziehungen ist geradezu darauf angelegt, die Praxis des individuellen Handelns in hohem Maße unberücksichtigt zu lassen. Selbst wenn Abel et al. (2001; 2005) in Erweiterung des Arenenkonzepts von Müller-Jentsch (1997) Institutionen der „direkten Partizipation“ der Beschäftigten (vgl. Dörre 1996; Minssen 1999) bzw. die „Arenen diskursiver und individueller Aushandlung“

schung bis dato prägende institutionelle System der Interessenvertretung, so wird deutlich, dass es sich dabei um eine spezifische historische Form handelt, die im Widerspruch von Kapital und Arbeit angelegten Interessenwidersprüche zu bearbeiten, um die Notwendigkeit sozialer Integration unter den Bedingungen widerstreitender Interessen zu gewährleisten. Die für die deutsche Situation typische duale Struktur von Tarifvertragebene und betrieblicher Mitbestimmung (ebd.; Schmidt/Trinczek 1999) implizierte die Schaffung von eigenständigen Institutionen zur Externalisierung von Interessenauseinandersetzungen aus dem normalen Arbeitsprozess und deren „rationaler“ Bearbeitung in spezialisierten Gremien und institutionellen Systemen. Die Anerkennung des Interessengegensatzes und die Externalisierung der Konfliktbewältigung in spezialisierte Gremien, in welchen die Akteure jeweils stellvertretend für ihre Klientel agierten, waren das strukturprägende Muster des Umgangs mit sozialen Auseinandersetzungen, wie es sich in der fordistischen Phase in Deutschland herausgebildet hat (Boes 2002).

Die Externalisierung von Interessenauseinandersetzungen aus dem Arbeitsprozess in die betriebliche Mitbestimmung sowie aus dem Betrieb auf die tarifvertragliche Ebene bewirkte zwar, dass de jure die Interessenauseinandersetzungen in dafür vorgesehenen Institutionen der geregelten Konfliktbewältigung stattfanden. Aber selbst in der Realität des fordistischen Betriebs blieben sie de facto immer auch inhärenter Bestandteil des Arbeitsprozesses selbst. Es wäre daher naiv, den Arbeitsprozess in der fordistischen Fabrik zum rein sachbezogenen Vorgang zu stilisieren und die Interessenauseinandersetzung jenseits davon, in den Institutionen kollektiver Konfliktregulierung zu verorten. Vielmehr ist in den Arbeitsprozess stets eine Auseinandersetzung über unterschiedliche Interessen zwischen den Beteiligten untrennbar eingelassen.<sup>4</sup> Die Differenz zwischen individuellem Interessenhandeln und normalem Arbeitshandeln ist daher stets eine analytische. Dieselbe Handlung beinhaltet einen Sachbezug im Arbeitsprozess und kann zugleich als interessenbezogene Handlung interpretiert werden. Beide lassen sich nur anhand der im Handeln verfolgten Sinnstrukturen voneinander unterscheiden. Kollektivvertraglich gesetzte Normen und Arenen als Orte geregelter Konfliktregulierung können die Akteure in der Interessenauseinandersetzung entlasten, ohne aber den Tatbestand des individuellen Interessenhandelns als solchen obsolet machen zu können.

Die aktuellen Veränderungen in den Unternehmen und insbesondere die Herausbildung eines „post-fordistischen“ Produktionsmodells (vgl. Dörre/Röttger 2003; Boes 2003) bringen diesen Tatbestand prägnant ans Licht. Während sich die Forschung in der fordistischen Phase bei der Analyse der Arbeitsbeziehungen mit einer gewissen Berechtigung darauf beschränken konnte, die institutionellen Strukturen zu un-

---

(Abel/Ittermann/Pries 2005, S. 40) mit einer gewissen Berechtigung als „Orte geregelter Konfliktregulierung“ verstehen und insofern auch als Momente der Arbeitsbeziehung interpretieren, bleibt die tagtäglich gelebte Praxis jenseits der institutionell verfassten „neuen Partizipationsformen“ (z.B. Zielvereinbarungsgespräche, Qualitätszirkel und Teamsitzungen) außen vor.

<sup>4</sup> Machttheoretisch gewendet, findet das Interessenhandeln beispielsweise seinen Ausdruck in den komplexen „Spielen“ um die „Kontrolle über Ungewissheitszonen“ im Betrieb. Insofern ist das individuelle Interessenhandeln der Beschäftigten ein inhärentes Moment jedweden Arbeitsprozesses (vgl. Deutschmann 2002).

tersuchen und dem individuellen Interessenhandeln den Status einer Residualkategorie zu verleihen, ist dies nun nicht mehr möglich. Wenn dies richtig ist, muss der Begriff der Arbeitsbeziehungen weiter gefasst werden, als dies bisher üblich ist. Es bietet sich daher an, Arbeitsbeziehungen als Gesamtheit der Formen und Praxen der sozialen Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit zu verstehen (Boes/Baukrowitz 2002).<sup>5</sup>

Ausgehend von dem dargestellten Verständnis von Arbeitsbeziehungen ist ein Erklärungsmodell erforderlich, welches die Arbeitsbeziehungen und deren Veränderung unter besonderer Berücksichtigung des individuellen Interessenhandelns analysierbar macht. Dabei ist von besonderer Bedeutung, „der Kategorie des Interesses zentralen Stellenwert in der Theoriearchitektur“ einzuräumen (Trinczek 2004, S. 186). Das dieser Untersuchung zugrunde liegende Erklärungsmodell stellt sich wie folgt dar.

Im Subjekt sind Interessen keine fertig vorliegenden, systematisch durchargummentierten und in sich stimmigen Handlungsanleitungen. Sie werden vielmehr aktiv von diesem in Auseinandersetzung mit seiner sozialen Umwelt gebildet. Sie sind insofern nur prozessual im Kontext sozialer Prozesse zu verstehen (Haug 1993). Mit Verweis auf Hegels subjekttheoretische Begründung des Begriffs lässt sich festhalten, dass Subjekte Interessen im erlebten oder gedanklich vorweggenommenen Gegensatz zu den Interessen anderer bilden (Massing 1998). Dabei bildet die Position von Subjekten im sozialen Gefüge eine wesentliche Grundlage im Prozess der Bildung von Interessen, ohne deren letztendliche Gestalt vollständig zu determinieren. Die objektive Lage hat vielmehr die Funktion einer strukturierenden Instanz in einem prinzipiell kontingenten Prozess der Herausbildung von Interessen (Bourdieu 1982; vgl. Neuendorff 2005).

Subjekttheoretisch gewendet, ist daher der Prozess der Herausbildung und des Manifestwerdens von Interessen von besonderer Bedeutung (vgl. Rehmann 2005). Die Herausbildung von Interessenpositionen und deren Relevanzsetzung für das Handeln ist auf Seiten des Subjekts als beständiger Prozess zu verstehen, welcher sich in sozialen Beziehungen und Auseinandersetzungen vollzieht. Beides, also sowohl die inhaltliche Bestimmung dessen, was die Interessen von Individuen sind, als auch die Bestimmung, wie handlungsrelevant sie für dieses sind, befindet sich selten in einem „festen Aggregatzustand“, sondern verändert sich im Kontext sozialer Prozesse beständig, hat also immer etwas „Flüchtiges“ (vgl. Haug 1993).

---

<sup>5</sup> Diese weite Fassung des Begriffs der Arbeitsbeziehungen hat unbestritten ihre Tücken. Insbesondere weil sich die Analyse nicht auf Institutionen (wie weit der Begriff auch immer gefasst wird) beschränkt, sondern darüber hinaus auch diejenigen Formen von Interessenhandeln einbezieht, die nicht als verfestigte Handlungsroutinen, als „relativ auf Dauer gestellte, durch Internalisierung verfestigte Verhaltensmuster und Sinngebilde mit regulierender und orientierender Funktion“ (Göhler 1997, S. 28) zu verstehen sind, verschwimmt, wie Trinczek (2002) betont, die Grenze zur „politischen Kultur“ (ebd., S. 14). Allein diese Gefahr scheint uns weniger groß zu sein als diejenige, die aus einem Festhalten an einem Begriffsverständnis entspringt, welches jede Form der „post-fordistischen“ Regulierung von Arbeit zwangsläufig nur ex negativo bestimmen kann. Weitere theoretische Anstrengungen sind vonnöten, um das begriffliche und konzeptionelle Instrumentarium auf eine der realen Entwicklung angemessene Grundlage zu stellen. Bis dahin dient uns die oben dargestellte Fassung des Begriffs als pragmatische und instruktive Grundlage.

Das interessenbezogene In-Beziehung-Setzen zur Welt ist notwendiges Moment der Praxis der konkreten Arbeitsprozesse. Dabei folgt das Bestreben von Beschäftigten, ihre Interessen im Unternehmen durchzusetzen, individuellen Handlungsstrategien, in denen sie sich auf die institutionellen Formen der Interessenregulation beziehen können. Diese Handlungsstrategien sind durch eine innere Haltung der Beschäftigten ‚geerdet‘, die als Moment ihrer Identität zu verstehen ist. Sie bildet eine strukturierende Hintergrundinstanz für die Beschäftigten bei der Entfaltung von Handlungsstrategien zur Durchsetzung von Interessen im „Tauscharrangement“ (Bulte-meier 2005) mit dem Unternehmen. Dabei begründet das dialektische Zusammenspiel von Interessenidentität und Handlungsstrategie einen spezifischen Modus des Interessenhandelns der Beschäftigten.

Aufbauend auf ihren erworbenen Erfahrungen und in Auseinandersetzung mit ihrer Position im Sozialgefüge des Betriebs bilden Beschäftigte ein wie auch immer ausgeprägtes Bewusstsein ihrer sozialen Stellung aus. Diese „innere Haltung“ (s.o.) bezeichnen wir im Folgenden als Interessenidentität. Sie bildet zugleich den inneren Ausgangspunkt der Reflexion von Handlungsmöglichkeiten und -strategien und ist selbst Ergebnis dieser gelebten Praxis. Interessenidentitäten sind kein „Persönlichkeitsmerkmal“, sondern ein im sozialen Prozess beständig zu reproduzierendes Moment der Identität eines Menschen. Auf der Grundlage ihrer Interessenidentität bilden die Beschäftigten je unterschiedliche Handlungsstrategien zur Durchsetzung ihrer Interessen aus. Da Strategien aus einer bestimmten Position entwickelt werden, weisen sie ein kohärentes Muster auf, das an die Binnenrationalität der jeweiligen Interessenidentität gebunden ist. Die Interessenidentität beinhaltet dabei einen je spezifischen Vorrat an Legitimationen des eigenen Handelns und gibt dem Interessenhandeln der Beschäftigten damit eine bestimmte Richtung, indem sie legitime von illegitimen Handlungen unterscheidbar macht. Daher definiert die Interessenidentität einen Möglichkeitsraum zur Entwicklung von Handlungsstrategien mit einer je eigenen Rationalität. Und umgekehrt bilden die im Handeln gemachten Erfahrungen den Stimulus für Lernerfahrungen und wirken auf die eingenommene Interessenidentität zurück. Beschäftigte können also ihre innere Haltung ändern, wenn in den sozialen Austauschbeziehungen gemachte Erfahrungen den in der Identität umrissenen Deutungsraum in Frage stellen.

Die Handlungsstrategien und die Interessenidentität der Beschäftigten bewegen sich im Spannungsfeld zweier gegensätzlicher Muster. Die erste Richtung geht von einer inneren Position als abhängig beschäftigter Arbeitnehmer aus. Diese Haltung unterstellt (wenn auch oft in sehr unspezifischer Form) einen Interessengegensatz zwischen den eigenen Interessen und denen des Unternehmens und nimmt für sich selbst in Anspruch, vom Unternehmen abweichende Interessen zu haben, die aufgrund der sozialen Position legitim sind. Arbeitnehmer sein heißt aufgrund dieser Interessenlage, Interessen zu haben, die das Unternehmen aus seiner Interessenlage heraus „naturwüchsig“ nicht befriedigen kann, und es dennoch legitim zu finden, diese Interessen zu verfolgen. Das zweite Strategiemuster basiert auf einer genau entgegengesetzten inneren Haltung. Hier gehen die Beschäftigten für sich selbst davon aus, dass ihre Interessen in denen des Unternehmens im Grundsatz aufgehen. Sie legen daher ihre Handlungsstrategien so an, dass sie einen Beitrag

zum Erfolg des Unternehmens leisten, und erwarten, dass dies dann auch zu positiven Effekten im Sinne ihrer Interessen führt. Wir bezeichnen diese Interessenidentität in Anlehnung an die Unterscheidungen von Hermann Kotthoff (1997) als „beitragsorientiert“. Diese beiden Interessenidentitäten und die damit verknüpften Handlungsstrategien finden sich in der Realität nie in Reinkultur, sondern sie bilden das Referenzsystem, innerhalb dessen Beschäftigte sich konkret verorten.

## **Krise als Beginn einer Zeitenwende in der IT-Industrie**

Unsere Interviews in den IT-Unternehmen machen vor allem eines deutlich: In der IT-Industrie insgesamt hat die aktuelle Krisen- und Stagnationserfahrung zu einer tief greifenden Veränderung des Entwicklungspfads geführt. Der Sturz der Börsenkurse seit dem Höhepunkt im Jahre 2000 signalisierte das Ende einer beispiellosen Boomphase der IT-Industrie. Unternehmen, die in den Jahren zuvor noch ein enormes Beschäftigungswachstum verzeichneten, stagnieren in ihrer Beschäftigungsentwicklung oder bauen sogar Personal im großen Stil ab. Damit gerät ein Wirtschaftsbereich unter Krisendruck, der sich in den 90er-Jahren geradezu zum „Musterschüler“ der deutschen Wirtschaft entwickelt hatte (vgl. BITKOM 2001).

## **Die neue Leitorientierung des Managements: „Wir werden commodity“**

In den IT-Unternehmen beginnt man sich auf die neue Situation einzustellen und das Rationalisierungspotenzial, das in den letzten Jahren mit neuen Produktivkräften und Produktionsstrukturen zwar entstanden ist, aber wegen der Orientierung auf das Mengen- und Größenwachstum in der Boomphase nicht ausgereizt wurde, in neuer Qualität nutzbar zu machen. Ein neuer Schub der „Industrialisierung“ von IT-Dienstleistungen, welcher in einem engen Zusammenhang zu einer „neuen Phase der Internationalisierung“ der Leistungserbringung in diesem Segment steht, deutet sich an (Boes 2004; Boes 2005).

Die Reaktionen des Managements auf die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die sich abzeichnende neue Entwicklungsphase der IT-Branche hat in den Unternehmen zu einer Erschütterung der bestimmenden Kultur geführt. Zentrale Momente der Sozialintegration fielen dem Rotstift zum Opfer. Aber es würde zu kurz greifen, die Erschütterungen in der Kultur der IT-Unternehmen allein als Ausdruck einer kurzatmigen Sparwut zu begreifen. Auch wenn wir oft den Eindruck hatten, dass hier im Einzelfall konzeptionslos und mit einem unzureichenden Verständnis für die vielschichtigen sozialen Erfolgsfaktoren neuer Unternehmenskonzepte gespart wurde, erschienen uns diese Maßnahmen insgesamt in erster Linie als Ausdruck eines grundlegenden Strategiewechsels. Die Formalisierung von Arbeitsabläufen oder die Einschränkung von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter (vgl. Mayer-Ahuja/Wolf 2004) sind dabei häufig anzutreffende Begleiterscheinungen, stehen aber nicht unbedingt im Fokus dieser Konzepte. Substanziell geht es vor allem um eine strategische Wende der Leitvorstellungen des Managements be-

züglich des Umgangs mit den Mitarbeitern.<sup>6</sup> Diese Zeitenwende greift insbesondere in den börsennotierten Unternehmen (Boes/Marrs 2003; Martens 2003) und führt vorrangig in den Lack-Turnschuh-Unternehmen zu ausgeprägten Verwerfungen in der Kultur.

Insgesamt zeichnet sich ab, dass der mit den Anpassungsprozessen an die Krise vollzogene strategische Richtungswechsel auch Bestand haben wird, wenn tatsächlich eine wirtschaftliche Belebung stattfindet. Ein Zurück zum Szenario der Boomphase scheint ausgeschlossen. Die in der Krise eingeleitete Konsolidierung stellt vermutlich lediglich die Ouvertüre eines strategischen Umbaus der Binnenbeziehungen in der IT-Industrie dar. Diese zielen darauf, die Mitarbeiter auf eine veränderte Situation, welche durch geringere Wachstumsraten und eine verstärkte Kostenorientierung der Unternehmen geprägt sein wird, einzustellen. Standen seit dem letzten Kriseneinbruch Anfang der 90er-Jahre die schnelle Expansion und Visionen im Vordergrund der Unternehmensstrategien, so stellt man sich nun darauf ein, „commodity“ zu werden. Mit dieser strategischen Leitorientierung ist die Erwartung weit geringerer Wachstumsraten und eines verstärkten Verdrängungswettbewerbs verbunden. Daher bleibt auch im Falle einer wirtschaftlichen Belebung das Ziel bestehen, die IT-Beschäftigten auf eine veränderte Anspruchshaltung einzustellen.

### **Interessenpositionen der Beschäftigten zwischen Anpassung und Behauptung**

Wie gehen nun die Beschäftigten mit dieser Zeitenwende um? Welche Bedeutung hat diese Entwicklung für deren Interessenpositionen?

Die für die Mitarbeiter einschneidendste Erschütterung markieren die Entlassungen und der z.T. schleichende Personalabbau. Gerade die Mitarbeiter in den vergleichsweise jungen aufstrebenden Unternehmen haben meist erstmals die Erfahrung gemacht, dass auch sie von Entlassungen betroffen sein könnten. In fünf der sechs Unternehmen wurde von Personalabbau berichtet. Diese Ereignisse markieren insbesondere in den Unternehmen, die in der Boomphase ihre Mitarbeiterzahl z.T. in einem Jahr verdoppelt haben, ein fundamentales Erlebnis im Bewusstsein der Beschäftigten. Der Mythos der Winner-Branche ist verloren gegangen und die eigene Ersetzbarkeit wird für viele plötzlich erfahrbar.

Mit der Krise in der IT-Industrie haben sich also insgesamt die Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten verschlechtert und damit die Kräfteverhältnisse in den Unternehmen deutlich verschoben. Gegenwärtig, so die Einschätzung der Unternehmensvertreter, ist der Arbeitsmarkt ein sehr „unternehmerfreundlicher“. Die Beschäftigten schätzen die generelle Arbeitsmarktsituation in der IT-Branche als schwierig ein. Für sich selbst reklamieren viele zwar noch vergleichsweise gute Chancen, überhaupt eine Stelle zu finden. Zugleich gehen sie aber mehrheitlich davon aus, dass

<sup>6</sup>

An anderer Stelle haben wir hervorgehoben, dass insbesondere bei den hoch qualifizierten Softwareentwicklern und IT-Beratern nicht davon auszugehen ist, dass deren Arbeit entlang der tayloristischen Leitvorstellung rationalisierbar ist (Baukrowitz/Boes/Eckhardt 1994). Dies hat auch in der Krise weiter Bestand.



sie bei einem Arbeitsplatzwechsel Abstriche machen müssten. Eine gleichwertige Stelle erwartet gegenwärtig keiner der befragten Mitarbeiter.

Die fehlenden Chancen auf dem Arbeitsmarkt bewirken auf Seiten der Beschäftigten einen für sie allenthalben spürbaren Verlust an „Primärmacht“ (Jürgens 1984). Mit dem Verlust an Arbeitsmarktchancen haben sie ein wichtiges „Kapital“ eingebüßt, um ihre Interessen im Unternehmen oder durch einen Unternehmenswechsel durchzusetzen. Diese Veränderung bewirkt eine grundlegende Verunsicherung und bei vielen Beschäftigten eine höhere Abhängigkeit vom Unternehmen. Gerade für viele hoch Qualifizierte in der IT-Industrie ist ein typischer Modus des Interessenhandelns durch die Verschlechterung der Arbeitsmarktchancen blockiert. Während in der Boomphase viele Mitarbeiter durch einen regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel Vorteile zu erreichen suchten und durch die Androhung eines Arbeitsplatzwechsels ihre Verhandlungssituation im Unternehmen verbesserten oder einfach Problemen in einer Firma ausweichen konnten, ist diese Exit-Option mittlerweile für die meisten nicht mehr vorhanden. Damit verlieren sie an Handlungsmöglichkeiten bei der Durchsetzung ihrer Interessen. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes im Unternehmen wird daher zu einem Top-Thema für IT-Beschäftigte. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass unter den hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen gerade die „Job-Hopper“, deren Karrierekonzept sich in häufigem Stellenwechsel manifestierte, die höchsten Gewichtungen beim Thema „sicherer Arbeitsplatz im Unternehmen“ abgeben, also die Berater und die unteren und mittleren Führungskräfte. Durch die Verschlechterungen auf dem Arbeitsmarkt ist dem spezifischen Mechanismus individuellen Interessenhandelns von hoch qualifizierten Beschäftigten die Grundlage entzogen worden.<sup>7</sup>

Insgesamt hat der Einbruch der Krise und häufig auch der Umgang des Managements mit dieser Veränderung das Klima in den Unternehmen nachhaltig verändert. Alle Beschäftigten erfahren die Folgen der wirtschaftlichen Situation, aber auch des Verlusts an Primärmacht an der Gehaltsentwicklung. Es ist generell so, dass auf

<sup>7</sup> Hermann Kotthoff (1997) beschreibt für die hoch Qualifizierten in großen Firmen, dass ein Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb der Firma einen wichtigen Mechanismus des individuellen Interessenhandelns dieser Beschäftigtengruppen darstellt. Auf diesem Weg ist es möglich, Konflikten aus dem Weg zu gehen oder sich neue Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen. Insgesamt wird so die Bindung an die Firma erhöht und die „Beitragsmentalität“ sowie ein individualistisches Konzept des Interessenhandelns erhalten eine wichtige Grundlage. In der IT-Industrie finden sich vergleichbare Muster in den großen Unternehmen. Auch hier ist der Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Firma ein probates Mittel der individuellen Interessendurchsetzung von hoch qualifizierten Beschäftigten und Führungskräften. Darüber hinaus bildete hier aber der externe Arbeitsmarkt eine zweite wichtige Bühne des individuellen Interessenhandelns. Gerade in der Boomphase wurden durch schnelle Arbeitgeberwechsel enorme Gehalts- und Karrieresprünge realisiert; das Konzept des erfolgreichen Unternehmers seiner eigenen Arbeitskraft (Voß/Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2003) hatte in den sehr guten Arbeitsmarktchancen der IT-Fachkräfte seine reale Basis. Ausdruck des Marktwerts war die Anzahl der Headhunter-Anrufe, über die man im Kollegenkreis und auch bei Gehaltsverhandlungen mit dem Vorgesetzten zu berichten wusste. Hinzu kommt, dass die IT-Beschäftigten den Arbeitsplatzwechsel in ein Kundenunternehmen oft als probates Mittel begriffen, um nach einer Phase extremen Leistungsdrucks in einem IT-Unternehmen in ein ruhigeres Fahrwasser zu kommen. Gerade die stark belastenden Arbeitsbedingungen in den IT-Beratungsunternehmen wurden von den Beschäftigten meist nur ertragen, weil sie diesen beruflichen Abschnitt als Zwischenphase ansahen, aus der heraus sie einen beruflichen Aufstieg im Unternehmen oder einen Übergang in ein Kundenunternehmen realisierten.



Seiten der Beschäftigten die Gehaltsansprüche zurückgeschraubt werden. Statt bei Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen Forderungen zu stellen, versuchen sie das Thema gegenwärtig zu meiden (Boes/Marrs 2003; Abel/Ittermann/Pries 2005).<sup>8</sup>

Darüber hinaus hat die Zeitenwende in der IT-Industrie zu einer nachhaltigen Erschütterung materieller und symbolischer Momente der „Sozialordnungen“ (Kotthoff 1994) geführt. Der Erfahrung zunehmender Austauschbarkeit und Erpressbarkeit steht ein geradezu trotziges Festhalten der Beschäftigten an den Versprechungen der neuen Unternehmenskonzepte gegenüber. Diese sind für die Beschäftigten trotz gesunkener Realisierungsmöglichkeiten weiter prägend. Sie halten an ihren Ansprüchen an moderne Arbeit und Unternehmenskultur fest.

In der aktuellen Diskussion häufig genannte Ziele wie Selbstbestimmung, Spaß und Selbstverwirklichung in der Arbeit sind ganz oben in der Liste der hoch gewichteten Ansprüche zu finden. Auch das Interesse an einer individuellen Gestaltung der Arbeitszeit gehört hierzu. Darin spiegelt sich ein wesentliches Moment der Sozialintegration in den IT-Unternehmen wider. Sie sind Ausdruck eines Verwirklichungs- und Anerkennungsversprechens, das gerade in der IT-Industrie von besonderer Bedeutung ist. Die hohe „Beitragsorientierung“ (Kotthoff 1997), die bei den kulturbestimmenden IT-Beschäftigten vorherrschte, fußte nämlich auf einem spezifischen „psychologischen Vertrag“ zwischen Management und Beschäftigten. Darin angelegt ist ein Anerkennungsversprechen, welches, indem es vermeintlich den „ganzen Menschen“ adressiert, die Anerkennung als abhängig Beschäftigter tabuisierbar macht.<sup>9</sup> Genau dies scheint sich unter dem Eindruck einer Krisen- und Stagnationsphase nun zu ändern. Während die Beschäftigten unter dem Eindruck der Krise hinsichtlich ihrer materiellen Interessenpositionen, also beim Gehalt und sogar bei der Qualifizierung, deutlich zurückweichen, halten sie für sich an der Leitidee der Gemeinschaft und der Selbstverwirklichung fest. Sie versuchen diese im Kollegenkreis weiter zu leben, auch wenn sie wissen, dass das Management längst aus dem ge-

---

<sup>8</sup> Zugegebenerweise nehmen die Beschäftigten die erfahrenen Einschränkungen hinsichtlich des Gehalts vergleichsweise klaglos hin (vgl. Abel/Ittermann/Pries 2005) und hinsichtlich der Weiterbildung halten lediglich die weiblichen Beschäftigten an ihren Ansprüchen an bezahlte Qualifikationsmaßnahmen fest (Boes/Trinks 2004a). Der Verzicht bedeutet nach unseren Erfahrungen aber *nicht*, wie die Kollegen vermuten, dass der Konsens zwischen Management und Beschäftigten, wie er während der Boomphase wohl weitgehend vorlag, unverändert bestehen bleibt. Doch sehen sich die Beschäftigten angesichts des Verlusts an Primärmacht und mit Blick auf die angespannte wirtschaftliche Lage ohne Erfolgsaussichten und halten daher nolens volens still.

<sup>9</sup> Dabei wird unterstellt, dass sich die Anerkennungsbeziehung zwischen Management und Beschäftigten auf drei miteinander korrespondierenden Ebenen realisiert. Einmal auf der Ebene der Anerkennung als Arbeitskraft. Dies beinhaltet die Anerkennung der beruflich-fachlichen Leistungen entsprechend dem, was in der Beziehung jeweils als Leistung gilt. Die zweite Ebene der Anerkennungsbeziehung bezieht sich auf die Anerkennung als „Mensch“. Dies impliziert die Anerkennung des Interesses an Entfaltung und Verwirklichung sowie als soziales Wesen. Es beinhaltet auch die Anerkennung des Interesses an erfüllenden sozialen Beziehungen im Arbeitsprozess und darüber hinaus. Die dritte Ebene der Anerkennung betrifft die Anerkennung als abhängig Beschäftigter und damit die Anerkennung des Tatbestands einer ungleichen Partnerschaft, welche auf Seiten der Beschäftigten legitimerweise Interessen beinhaltet, die nicht mit dem Interesse des Unternehmens deckungsgleich sind. Genau diese Ebene der Anerkennung hat bisher in IT-Unternehmen keine Bedeutung gehabt, weil sie durch ein beide Seiten zufrieden stellendes Anerkennungsverhältnis auf den ersten beiden Ebenen obsolet zu sein schien.

meinsamen Boot ausgestiegen ist. Vor diesem Hintergrund hat insbesondere dieser Bruch des Managements mit dem impliziten Vertrag, welcher die Sozialordnungen vieler IT-Unternehmen bis zur Krise bestimmte, in der Wahrnehmung der Beschäftigten eine weit nachhaltigere Wirkung hinterlassen als die allenthalben konstatierte partielle Rekonventionalisierung der Arbeitsbedingungen (vgl. Martens 2003; Mayer-Ahuja/Wolf 2004; Städler/Feseke/Lange 2004; Abel/Ittermann 2005).<sup>10</sup>

In den IT-Unternehmen bestimmt also zur Zeit ein zähes Ringen um die Sozialordnungen die Szenerie. Dem Management gelingt es nicht, die neue Leitidee der profitorientiert vermarktlichten Sozialordnung in den Köpfen zu verankern und zu einer gelebten Kultur zu machen. Und auf der anderen Seite schaffen es die Beschäftigten nicht, das Management wieder ins gemeinsame Boot zu zerren. Das Ringen um die Kultur in den Unternehmen, der in seinem Wesen ein „Kampf“ um die spezifische Anerkennungskultur in der IT-Industrie ist, ist in eine neue Phase getreten.

Neben diesem Kampf um die Anerkennungskultur der Unternehmen ist in den Unternehmen eine „zweite Front“ der Interessenauseinandersetzungen aufgebrochen; hier geht es um die autonomen Zeiträume im Leben.

In der Boomphase, so beschreiben es uns viele Beschäftigte, war die Arbeitszeit oft eine untergeordnete Größe in ihrem Bestreben nach Verwirklichung in der Arbeit. Ja mehr noch, für manche fungierte das Unternehmen als Familienersatz und eine Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit schien vielen überholt und als altes Denken. Die „Entgrenzung von Arbeit und Leben“ (Kratzer 2003) hatte Hochkonjunktur und 60 Stunden Arbeit die Woche wurden nicht als 60 Stunden Abzug vom Leben, sondern als entscheidender Kick in einer aufregenden Welt erlebt (vgl. Pongratz/Voß 2003). Der Drang nach Verwirklichung im schöpferischen Tun und der Wunsch nach Gemeinschaft erfüllte sich für viele und produzierte aus der Sicht der Beschäftigten gewissermaßen als „Nebenfolge“ (Beck 1986) einen bis dahin nicht dagewesenen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

<sup>10</sup> Mit den Begriffen des „psychologischen Vertrags“ (Rousseau 1995; Kotthoff 1997; Raeder/Grote 2001), des „sozialen Tauschs“ und der „Anerkennung“ (Holtgrewe/Voswinkel/Wagner 2000) etc. werden in den letzten Jahren verstärkt die sozial-moralischen Momente der Arbeitsbeziehungen in Unternehmen thematisiert. Es hat sich als äußerst fruchtbar erwiesen, die Interessendimension „Verwirklichung und Anerkennung“ bei den Beschäftigtenbefragungen intensiv zu bearbeiten. Gerade im Bereich der hoch qualifizierten Beschäftigten ist die in die Sozialordnungen der Betriebe eingelassene Verwirklichungs- und Anerkennungskultur von prägender Bedeutung. Die Durchökonomisierung der Beziehungen, welche sie seit der Krise erfahren, wird daher häufig als Bruch erlebt, der weniger die materiellen als die symbolischen Ordnungen der Betriebe betrifft, und als zentrale Erklärung für den konstatierten Neuorientierungsprozess der Beschäftigten interpretiert werden muss. Dieser Bruch des Managements mit dem impliziten Vertrag ist dabei allerdings keine zwangsläufige Folge der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In dem Unternehmen A hat das Management weiterhin an der „kommunitaristischen Kultur“ (Boes/Baukrowitz 2002) festgehalten, und entsprechend war die konstatierte Neuorientierung bei den Beschäftigten dieses Unternehmens nicht zu beobachten. Ähnliche Entwicklungen sind auch für andere vergleichsweise junge „dot.com-Unternehmen“ wahrscheinlich. Dies scheint uns der wichtigste Grund dafür zu sein, dass sowohl Abel/Ittermann/Pries als auch Lange/Feseke/Städler (2005) mit Blick auf die „Internetwirtschaft“ zu deutlich abweichenden Einschätzungen hinsichtlich der Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen kommen.

Es erschien so, als wäre gerade in der IT-Industrie ein neues post-industrielles Zeitregimearrangement (vgl. Deutschmann 1985) entstanden, das mit der Überwindung der strikten Trennung von Arbeitszeit und Lebenszeit auch die innere Trennung von instrumentell orientiertem Arbeitshandeln und kommunikativ bestimmter Lebenswelt zum Einsturz bringen würde. Freiheit war nun die Befreiung von der Stechuhr, vom Zwang, sich nur zwischen 9 und 17 Uhr in der Arbeit ausleben zu können. Belesene Sozialwissenschaftler erinnerten sich an die Marxsche Vision der Überwindung der Teilung von entfremdeter und selbstbestimmter Arbeit, sahen eine neue Phase der Emanzipation des Menschen heraufziehen und vergaßen das „Kleingedruckte“ der Ausführungen, dass nämlich seine Vision für eine andere Gesellschaft in Aussicht gestellt war.

Nach einer Phase der Euphorie waren die „Ambivalenzen“ des neuen Zeitregimes nicht mehr zu übersehen. Das Einerseits im Andererseits bestimmte die Zeitdiagnosen. Die Beschäftigten haben dieses Stadium längst hinter sich gelassen. Sie wissen, dass das Leben (auch) einen Platz neben der Arbeit braucht, um erfüllend zu sein. Statt um die Befreiung von der Stechuhr kämpfen sie nun um die Begrenzung der Arbeitszeit und eine Entmischung von Arbeit und Leben. Gerade in diesem Punkt machen sie die Faust häufig nicht nur in der Tasche und ordnen sich ansonsten dem Unvermeidlichen unter, sondern formulieren manifeste Interessenpositionen und vielen gelingt es, diese auch zu realisieren. Das heißt nicht, dass sie das Interesse aufgegeben haben, dass Arbeit Raum für Verwirklichung als „ganzer Mensch“ bieten soll (vgl. Peters 2004). Sie haben vielmehr ihre Erfahrungen dahingehend reflektiert, dass sie nur der „Wurst“ einer befreiten Arbeit hinterher rennend in Wirklichkeit ihre Interessen an autonomen Zeiträumen im Leben unterminiert haben.

Viele Aspekte tragen zu diesem Lernprozess bei. Die Beschäftigten berichten von gesundheitlichen Problemen, die sie zu einer Umkehr bewegt haben. Andere fürchten um ihre Familie und ihre Freundschaften außerhalb der Arbeit. Kurzum, die Protagonisten eines neuen Zeitregimes in der IT-Industrie sind ein paar Jahre älter geworden, haben jetzt Familie und spüren die Grenzen der körperlichen Belastbarkeit intensiver. Aus bisweilen glühenden Befürwortern sind skeptisch abwägende und reflektierende Menschen geworden. Was ehemals als Trend in Richtung auf ein neues Zeitregime der Arbeit erschien, entpuppt sich nun als Intermezzo mit kurzer Halbwertszeit.

Dazu trägt insbesondere bei, dass sich in den Augen der Beschäftigten das dem zugrunde liegende Projekt selbst als Illusion erwiesen hat. Die Art und Weise, wie in den Unternehmen versucht wird, die Krise durch Rotstiftaktionen und Anziehen der Kostenschraube zu bewältigen, und insbesondere die Tatsache, dass selbst Unternehmen, die wirtschaftlich weiter florieren, die Gelegenheit nutzen, mit Verweis auf den Börsenwert des Unternehmens den Beschäftigten einen Sparkurs zu verordnen und sich von „unliebsamen“ Beschäftigten zu trennen, wurde von vielen Beschäftigten als Signal interpretiert, dass Selbstverwirklichung, Emanzipation und Gemeinschaft zwar in den Hochglanzbroschüren organisationskultureller Erbauungsliteratur stehen, die Arbeitsrealität aber nach anderen Prinzipien verläuft.

Beides zusammen, also die verstärkte Konfrontation der Beschäftigten mit den individuellen und sozialen Folgen des neuen Zeitregimes und die Ernüchterung darüber, dass sich das Projekt der Selbstverwirklichung in der Arbeit vom Management nicht (mehr) gewollt ist, bildet die Grundlage für einen Lernprozess der Beschäftigten, in dessen Folge sie nicht nur ihre Ansprüche an das Verhältnis von Arbeit und Leben neu justieren, sondern zugleich auch ihre innere Haltung im Tauscharrangement mit dem Unternehmen verändern.

### **Wandel der Interessenidentität und Suche nach Formen einer kollektiven Interessendurchsetzung**

Im Zuge dieser Entwicklung haben die IT-Beschäftigten in den letzten Jahren eine Neuorientierung ihrer inneren Haltung vollzogen. Die Figur des Arbeitnehmers ist anstelle der Beitragsorientierung in ihrem Bewusstsein zur bestimmenden Leitvorstellung und zur Basis ihrer Handlungsstrategien geworden. Sie bewegen sich in ihrer Interessenidentität mehrheitlich nicht mehr jenseits des Widerspruchs von Kapital und Arbeit, sondern verorten sich pointierter als zuvor in diesem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. Und diese innere Neuorientierung bildet die Grundlage für einen Suchprozess nach Formen der gemeinsamen Interessenartikulation und Interessenwahrung auf Seiten vieler Beschäftigter.

### **Unterschiede in Interessenidentität und Interessenhandeln**

Betrachtet man zunächst die Formen des Interessenhandelns, die wir bei der Analyse vorgefunden haben, so zeichnen sich diese dadurch aus, dass die Beschäftigten auf vielfältigste Weise bemüht sind, ihren Interessen Ausdruck zu verleihen und sie durchzusetzen. Dabei sind in der Kultur der Unternehmen spezifische Legitimationsmuster definiert, nach denen Formen des Interessenhandelns als zulässig oder unzulässig zu begreifen sind. Beispielsweise ist ein gemeinschaftlicher Protest der Beschäftigten in der vorherrschenden Kultur der Unternehmen kein legitimes Mittel der Interessendurchsetzung. Ebenso kommt auch die Einschaltung eines Betriebsrats in aller Regel einer Grenzverletzung gleich.

Dennoch gibt es eine Reihe verschiedener Möglichkeiten legitimer Interessenartikulation, die auch von allen Beschäftigtengruppen gleichermaßen genutzt werden. Einige Beispiele für ein solches Interessenhandeln, das wir generell vorgefunden haben, müssen genügen, um das Spektrum zu umreißen:

- *Spielräume nutzen:* Die wichtigste Form des Interessenhandelns von IT-Beschäftigten besteht darin, vorhandene Spielräume in der Arbeit zu nutzen. Dies geschieht beispielsweise, wenn Entwickler ihre Freiräume in der Arbeit dahingehend nutzen, selbst zu entscheiden, wann sie arbeiten und wann nicht oder was wichtig ist und was nicht.
- *Grenzen setzen:* Hier geht es darum, dass Beschäftigte Regeln im Arbeitsprozess aufstellen, um sich gegen eine Überforderung zu schützen. Viele Beschäftigte versuchen z.B. eine deutliche Trennungslinie zwischen Arbeitszeit und

Freizeit zu ziehen, indem sie darauf achten, keine Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Sie setzen so für sich eine Regel in Kraft, die es ihnen ermöglicht, die Freizeit tatsächlich als autonom bestimmten Zeitraum zu verbringen. Diese Form der Regelsetzung findet auch statt, wenn Beschäftigte bewusst darauf achten, dass Freizeitaktivitäten fest terminiert sind, und dies in ihrer sozialen Umgebung als gegeben durchsetzen.

- *Interessen subversiv durchsetzen:* In enger Beziehung zur Nutzung von Handlungsspielräumen stehen subversive Durchsetzungsformen. Eine solche ist beispielsweise der Home-Office-Tag. Gerade Beschäftigte in nicht formal bestimmten Arbeitszeitregimes nutzen den Home-Office-Tag, um Mehrarbeitszeiten auszugleichen. Dabei handelt es sich um eine Strategie, die im Grunde in den Unternehmen toleriert ist. Es ist daher keine Seltenheit, dass einem auch Führungskräfte augenzwinkernd erläutern, dass sie schon einmal einen Home-Office-Tag einschieben, wenn sie das Gefühl haben, dass es mit der Arbeitszeit überhand genommen habe.
- *Forderungen in Verhandlungen stellen:* Auch diese Form der Interessendurchsetzung ist bis zu einem gewissen Grade legitim in den Unternehmen und insofern auch bei allen Beschäftigten mehr oder weniger ausgeprägt anzutreffen. Ein wichtiger Ort, wo Forderungen legitimiert vorgetragen werden können, sind Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche.
- *Den Vorgesetzten zum Interessenvertreter machen:* Bei grundlegenden Auseinandersetzungen sind viele Beschäftigte bemüht, ihren Vorgesetzten von ihren Forderungen zu überzeugen und dafür zu gewinnen, diese gegenüber übergeordneten Leitungsebenen zu vertreten.

Was sich aber gegenwärtig vor allem abzeichnet, ist weniger die Veränderung der *Formen* der Interessendurchsetzung als der zugrunde liegenden *Interessenidentitäten*.

Ausgehend von der oben erläuterten Unterscheidung zwischen den beiden Grundorientierungen der „arbeitnehmerorientierten Interessenidentität“ und der „beitragsorientierten Interessenidentität“ lassen sich die Interessenidentitäten der befragten Beschäftigten in insgesamt drei Gruppen einteilen. Eine Gruppe der Beschäftigten orientiert sich am Leitbild des Arbeitnehmers und prägt darauf aufbauend ein spezifisches Handlungsmuster aus. Der Modus der zweiten Gruppe von Beschäftigten wird durch die Orientierung am Leitbild des beitragsorientierten Leistungsträgers begründet. Und eine dritte Gruppe von Beschäftigten weist bezüglich dieses Spannungsfelds eine gesplattene oder indifferente Interessenidentität auf.

Ein bemerkenswertes Ergebnis bestand zunächst darin, dass eine deutliche Mehrzahl der befragten Beschäftigten (23 von 39) eine arbeitnehmerorientierte Interessenidentität hat. Den beiden anderen Gruppen sind demgegenüber nur insgesamt 16 Beschäftigte zuzurechnen; acht davon weisen eine beitragsorientierte Interessenidentität und weitere acht eine indifferente oder gesplattene Interessenidentität auf. Auch wenn dieses Ergebnis keine statistische Repräsentativität beanspruchen kann, weist es doch auf eine klare Tendenz hin: Obwohl die beitragsorientierte Ein-

stellung in den öffentlichen Diskursen der IT-Unternehmen nach wie vor als hegemonial betrachtet werden muss, haben die Beschäftigten in ihrer Mehrheit für sich eine davon abweichende Interessenidentität.

Betrachtet man die Zusammensetzung der drei Gruppen differenziert, so wird deutlich, dass nur noch die unteren und mittleren Führungskräfte sowie die Vertriebsbeauftragten in ihrer übergroßen Mehrheit eine beitragsorientierte Haltung aufweisen. Demgegenüber ist die große Mehrheit der Beschäftigten aus den administrativen Bereichen der arbeitnehmerorientierten Identität zuzurechnen. Überraschend ist die klare Verteilung bei den Beratern und bei den Entwicklern zugunsten dieser Gruppe. In beiden Beschäftigtengruppen sind beitragsorientierte und gesplante Interessenidentitäten die Ausnahme. Bei den Beratern sind alle sechs Befragten dem arbeitnehmerorientierten Typ zuzurechnen, bei den Entwicklern finden sich lediglich zwei Befragte mit einer gesplanten Interessenidentität und die restlichen sieben sind als arbeitnehmerorientiert einzustufen.

Insbesondere die Erzählungen der Entwickler und Berater lassen darauf schließen, dass diese seit der Boomphase eine deutliche Veränderung der Interessenidentität vorgenommen haben, sodass die klare Verteilung zugunsten einer arbeitnehmerorientierten Identität im Laufe der letzten Jahre zustande gekommen ist. Nun war es mit Blick auf die Literatur zu erwarten, dass es in den Unternehmen Beschäftigte gibt, die ihre Handlungsmuster entlang der Leitorientierung des beitragsorientierten Leistungsträgers entfalten (Kotthoff 1997; Städler/Feseker/Lange 2004; Abel/Ittermann/Pries 2005). Und es ist auch nicht überraschend, dass es Beschäftigte gibt, die sich in ihrer Interessenidentität und ihren Handlungsstrategien hinsichtlich der Gegenüberstellung von Arbeitnehmerorientierung und Beitragsorientierung als indifferent oder gar zerrissen zeigen. Wirklich überraschend ist, dass diese beiden Beschäftigtengruppen in einer Kultur, die weiterhin vom Leitbild des beitragsorientierten Leistungsträgers geprägt ist, zahlenmäßig sehr begrenzt sind und umgekehrt ein so großer Anteil an Beschäftigten eine arbeitnehmerorientierte Identität aufweist. Obwohl wir seit vielen Jahren Forschungen in der IT-Industrie betreiben und in dieser Zeit vielfältigste soziale Netzwerke mit Beschäftigten, Managern, Verbandsvertretern, Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern aufgebaut haben, die uns eine permanente Beobachtung auf der Basis von authentischen Informationen über die Situation im Inneren der Unternehmen erlauben, waren wir am Schluss dennoch selbst erstaunt über die Deutlichkeit und Klarheit des Befunds.

Dabei ist die rein quantitative Verteilung für sich genommen selbstverständlich noch kein Beweis für die Annahme einer Verschiebung der Interessenhaltung der Beschäftigten. Die These einer Neuorientierung in der Interessenidentität der IT-Beschäftigten stützt sich vielmehr auf die Tatsache, dass ein großer Anteil der arbeitnehmerorientierten Beschäftigten ihre jetzige Haltung als Ergebnis eines Veränderungsprozesses beschreibt, der erst in Auseinandersetzung mit den Erfahrungen der Zeitenwende in der IT-Industrie zu interpretieren ist.

Wollte man den zentralen Befund im Bild quantitativer Verschiebungen skizzieren, so ließe sich vereinfachend sagen: Zwischen den drei Typen der Interessenidentität bei IT-Beschäftigten hat eine deutliche Verschiebung zu Lasten der beitragsorien-



tierten Beschäftigten und zu Gunsten der arbeitnehmerorientierten Beschäftigten stattgefunden. Und dies wiederum könnte man so interpretieren, dass der ganze „alte Kack“ von Gegensätzen zwischen Unternehmen und Beschäftigten, wie sich ein Vorstandsvorsitzender ausdrückte, nun plötzlich auch in den Hochburgen der modernen Arbeit wieder Einzug hält. Und der eine oder andere Gewerkschafter mag sich angesichts des Befunds zufrieden zurücklehnen und konstatieren, dass nun auch diese Exoten in der IT-Industrie endlich zur Vernunft gekommen seien und kapiert hätten, dass sie eben auch nichts anderes sind als ein modernes Proletariat. Doch bevor auf der Basis dieser Untersuchungsergebnisse die Prognosen für die Mitgliedergewinnung vorschnell nach oben korrigiert werden, lohnt sich ein differenzierter Blick auf den inneren Gehalt der beschriebenen Neuorientierungsprozesse bei den Beschäftigten.

Denn der eigentliche Gehalt der These von der Neuorientierung in der Interessenidentität der Beschäftigten findet in den quantitativen Verhältnissen keinen adäquaten Ausdruck. Das eigentlich Spannende ist nicht das WIEVIEL, sondern das WAS. Die Veränderung beschränkt sich nicht auf den Befund des quantitativen Neuerstarkens der Leitfigur des Arbeitnehmers in der IT-Industrie; wichtig ist, dass diese Veränderung vorwiegend bei den Kerngruppen der IT-Industrie, also bei den akademisch qualifizierten Entwicklern und Beratern stattfindet – und dass der Neuorientierungsprozess dieser Beschäftigten zu einer arbeitnehmerorientierten Interessenidentität führt, die weder in ihrem Entstehungsprozess noch in ihrer inneren Ausprägung mit der Elfe des fordistischen Lohnarbeiters zu messen ist. Kurzum, wir erleben hier (und vermutlich in vielen anderen ähnlich gelagerten Branchen) die Herausbildung eines neuen Typs von Arbeitnehmerbewusstsein.

Dabei bedeutet Neuorientierung für diese „neuen Arbeitnehmertypen“ im Kern, dass sie in Auseinandersetzung mit der Situation in den Unternehmen aktive Lernprozesse vollzogen haben, die sie zu einer Arbeitnehmerorientierung geführt haben. Die Beschreibungen der Beschäftigten lassen erkennen, dass nur ein kleiner Teil der neuen Arbeitnehmertypen vorher bereits eine solche Orientierung aufwies. Im Gegenteil, die Rekonstruktion der Entwicklungsprozesse der Beschäftigten zeigt, dass ein Großteil dieser Beschäftigten aus einer eher indifferenten oder gar beitragsorientierten Haltung in den letzten Jahren erst eine grundlegende Veränderung der Interessenidentität vollzogen hat. Und da diese meist hoch qualifizierten Beschäftigten häufig in Arbeitsumgebungen arbeiten, in der das Arbeitnehmersein weitgehend delegitimiert ist, beinhaltet dieser Neuorientierungsprozess für sie einen großen Schritt. Diesen gilt es eingehender zu beleuchten.

Eine arbeitnehmerorientierte Interessenidentität zu haben bedeutet, dass diese Beschäftigten in ihren Handlungsstrategien implizit oder explizit voraussetzen, dass ein Gegensatz zwischen ihrer Interessenlage und der des Unternehmens besteht und sie aufgrund ihrer positionalen Einbindung in das Sozialgefüge des Unternehmens die schwächere Position innehaben.

Charakteristisch für diese Beschäftigten ist, dass sie in ihren Erzählungen oft wie selbstverständlich eine Differenz zwischen ihrer eigenen Position und der des Unternehmens markieren, die für sie handlungsleitend ist. Wie selbstverständlich be-



ginnen ihre Ausführungen oft mit einer Formulierung „Ich als Arbeitnehmer...“ oder sie reflektieren eine Handlungssituation nach dem Muster „Hier sind meine Interessen und dort die des Unternehmens“. Mit anderen Worten, sie erleben sich nicht wie die beitragsorientierten Beschäftigten in einer symbiotischen Interessenbeziehung zum Unternehmen, sondern als Akteur mit abweichenden Zielen. Ihre innere Haltung impliziert eine Selbstverortung in einem prinzipiell konflikthaften Tauscharrangement. Beispielhaft findet sich diese innere Positionierung in der folgenden Aussage eines Softwareentwicklers:

„Also weil ich möchte eigentlich nicht als Workaholic (enden). Ist vielleicht manchmal schön für die Firma, aber für einen selber sehe ich das eigentlich eher als negativ, weil man von dem Leben, von dem man eins hat, nicht so viel davon übrig behält, und das ist also ... insofern ist das eine Kalkulation“ (B-2, 93).

Die Differenz zwischen seinem Anspruch an das Leben und dem Anspruch der Firma, dass er möglichst lange arbeitet, wird klar artikuliert. Dabei werden beide Interessenpositionen als legitim erachtet, weil sie je eigenen Interessenlagen entsprechen. Das heißt, dieser Entwickler verdammt das Interesse des Unternehmens nicht, aber er weiß, dass er ihm nicht nachgeben darf, wenn er sein Leben nicht verlieren will. Pointiert formuliert er daher in der folgenden Passage, dass er einen Interessenwiderspruch zwischen Beschäftigten und Unternehmen sieht, auch wenn sein von ihm im Übrigen sehr geschätzter Vorstandsvorsitzender der Meinung ist, dass in einem IT-Unternehmen doch alle in einem Boot sitzen. Hier heißt es:

„Also der Professor (Name des Vorstandsvorsitzenden) (...) der sagt eigentlich eher, ja, das ist doch alles alter Kack, wir sind doch alle in einem Boot. Das halte ich aber für, also ich halte das nicht für richtig. Es gibt natürlich unterschiedliche Interessen, aber es gibt auch Gemeinschaftsinteressen“ (B-2, 175).

Dieser Interviewausschnitt macht deutlich, dass eine arbeitnehmerorientierte Haltung in der IT-Industrie immer auch von der Erwartung von „Gemeinschaftsinteressen“ ausgeht. Die Differenz, die diese Beschäftigten gegenüber den Interessen des Unternehmens markieren, ist keine ausschließende Differenz; ihre innere Interessenposition ist also in sich widersprüchlich. Das ist durchgängig für alle Beschäftigten dieses Typs so. Ihre Haltung zeichnet sich daher nicht dadurch aus, dass sie in allem den Konterpart zum Wollen des Unternehmens einnehmen, sondern dass sie das Tauscharrangement, das sie mit dem Unternehmen eingehen, durch gemeinsame und unterschiedliche Interessen gleichermaßen charakterisiert sehen.

Beschäftigte mit einer arbeitnehmerorientierten Haltung behandeln ihre Beiträge im Arbeitsprozess als Werte, die sie in dieses Tauscharrangement einbringen. Sie sichern daher stets ihre Anwartschaften auf die eingebrachten Beiträge und überlassen es so nicht dem Unternehmen allein zu bestimmen, was ihnen entgolten wird und was nicht. Auf der Basis der unterstellten Differenz der Interessenlagen gilt für alle Beschäftigten dieser Gruppe, dass sie ihre Anwartschaften aktiv behaupten. Das heißt beispielsweise, dass sie ihre Arbeitszeiten für sich selbst dokumentieren, auch wenn dies im Unternehmen nicht gefordert wird oder sogar nicht gerne gese-

hen wird. Dieses Sichern der Anwartschaften hat große Bedeutung für die Selbstverortung der Beschäftigten und für ihren Modus, Interessen durchzusetzen.

Die Tatsache, dass die Beschäftigten aus einer Arbeitnehmerposition für sie legitime Anwartschaften aufbauen, über deren Wert sie verfügen wollen, bildet die Grundfigur des Modus des Interessenhandelns im Arbeitsprozess. Aus dieser Behauptung des eigenen Anspruchs, die immer auch eine Selbstvergewisserung über die eigenen Ansprüche und deren Legitimität beinhaltet, resultiert eine gänzlich andere Herangehensweise bei der Durchsetzung von Interessen, als dies bei den beitragsorientierten Beschäftigten der Fall ist.

Das Sichern von Anwartschaften ist (auch) eine symbolische Handlung, in der ein Beschäftigter sich tagtäglich seiner selbst und der Legitimität seiner Ansprüche versichert. Der formulierte Anspruch gibt dem Interessenhandeln der Mitarbeiter eine bestimmte Richtung und strukturiert so die Folgehandlungen zur Durchsetzung von Interessen. Wer vor sich selbst Ansprüche behauptet hat, setzt sich damit auch immer unter den Druck, diese einzufordern. Oder anders: Wer Anwartschaften behauptet, markiert in sich selbst ein Interesse, das einer Erwartung an die Umwelt und zugleich auch einer Erwartung an sich selbst gleichkommt. Auch wenn die arbeitnehmerorientierten Beschäftigten oft nicht erreichen, ihre Ansprüche einzulösen, halten sie in dem Prozess des Behauptens von Anwartschaften dennoch immer wieder daran fest, dass damit ihre Interessen nicht aus der Welt sind.

Im Wechselspiel von Interessenidentität und Interessenbehauptung ist der basale Reproduktionsmodus einer arbeitnehmerorientierten Haltung bei IT-Beschäftigten angelegt. Aus diesem Zusammenspiel heraus erfolgt die Stabilisierung dieser Haltung in tagtäglich wiederkehrenden Handlungen und zugleich die Strukturierung von Lernprozessen der Beschäftigten. Insofern verschafft die Veränderung der inneren Haltung, wie sie von vielen hoch qualifizierten Beschäftigten in den letzten Jahren vollzogen wurde, diesen neue Handlungsmöglichkeiten: Wer seine eigene Position im Unternehmen mittlerweile aus der Perspektive versteht, dass er oder sie Interessen hat, die nicht „naturwüchsig“ mit denen des Unternehmens in eins fallen und folglich gegen dieses durchgesetzt werden müssen, und wer zugleich in der Lage ist, diesen Interessen eine autonome Legitimation zu geben, sieht die Welt mit einer anderen Brille und findet Handlungsmöglichkeiten, wo vorher keine waren.

Innerhalb der Gruppe der Beschäftigten mit arbeitnehmerorientierten Handlungsmustern lassen sich zwei unterschiedliche Ausprägungen dieses Typs finden. Einen bezeichnen wir als latent, einen zweiten als manifest arbeitnehmerorientiert.

Stark vereinfachend argumentiert, handelt es sich bei der Gruppe der latent arbeitnehmerorientierten Beschäftigten vorwiegend um Mitarbeiter, deren innere Haltung in hohem Maße in ihrer sozialen Herkunft wurzelt und in ihrem weiteren Lebensweg biografisch stabilisiert wurde. In einer vereinfachenden Gegenüberstellung ist das Interessenhandeln der latent arbeitnehmerorientierten Beschäftigten davon geprägt, dass sie ihre Ansprüche zwar für sich selbst behaupten, aber im Arbeitsprozess nur insoweit artikulieren und durchzusetzen versuchen, wie sie damit die Legitimitätsvorstellungen in ihrem sozialen Umfeld nicht verletzen. Da die Legitimitätsvorstellungen ihres sozialen Umfelds in der Regel stark von den unmittelbaren Füh-

rungskräften geprägt sind, hängt der Versuch, Interessen durchzusetzen, davon ab, ob man sich im Einvernehmen mit den Vorgesetzten wähnt oder nicht. Da diese Beschäftigten häufig sehr genau zu wissen glauben, was die direkten Vorgesetzten für legitim und für illegitim halten, stellen sie in der Regel nur dann Ansprüche, wenn sie sich der Zustimmung sicher sind. Mit anderen Worten: Interessenhandeln im Arbeitsprozess bedeutet für diese Beschäftigten in der Regel, dass sie ihre Interessen durchzusetzen versuchen, solange sie nicht mit den Legitimitätserwartungen ihres sozialen Umfelds in Konflikt geraten. Zeichnet sich ein solcher ab, ziehen sie sich zurück, bevor er manifest wird.

Die Beschäftigten des manifest arbeitnehmerorientierten Typs verhalten sich an genau dieser Grenze des Umgangs mit Konflikten anders. Sie machen um einen Konflikt keinen Bogen, sondern sind bis zu einem gewissen Grade bereit, diesen auf sich zu nehmen.

Kennzeichnend für viele Beschäftigte mit einem manifest arbeitnehmerorientierten Standpunkt ist, dass sie sich ihre innere Haltung in einem Lernprozess gewissermaßen selbst erarbeitet haben. Im Gegensatz zur ersten Gruppe spielen soziale Herkunft und im Arbeitsprozess reproduzierte Abhängigkeitserfahrungen eine wesentlich geringere Rolle. Darauf verweist schon die soziale Zusammensetzung dieser Teilgruppe. Die Mehrzahl von ihnen hat einen akademischen Abschluss und arbeitet in einem Leistungsregime ohne direkte Kontrolle. Arbeitnehmer zu sein ist diesen Beschäftigten im Gegensatz zur Mehrzahl der latent arbeitnehmerorientierten Beschäftigten in der Regel nicht „in die Wiege gelegt“ und sie erleben auch keine Arbeitssituation, in der ihnen die hierarchische Unterordnung tagtäglich vor Augen führt, dass sie abhängig Beschäftigte sind. Im Gegenteil, die übergroße Mehrzahl der manifest arbeitnehmerorientierten Beschäftigten verfügt über ausgesprochen hohe Primärmachtpotenziale und würde insofern geradezu zum Prototyp des individuell durchsetzungsstarken Beschäftigten taugen, der um das Wort Arbeitnehmer einen großen Bogen macht. Anders als die latent arbeitnehmerorientierten verstehen sich diese Beschäftigten also nicht aus einer individuell als schwach empfundenen Position als Arbeitnehmer, sondern umgekehrt verleiht ihnen ihre individuelle Durchsetzungsmacht den Mut, sich manifest als Arbeitnehmer zu verhalten. Sie sind gewissermaßen „Überzeugungstäter“.

Diese Überzeugung, die ihnen die erforderliche Legitimation gibt, bei der Durchsetzung ihrer Interessen Risiken einzugehen und gewissermaßen „gegen den Strom zu schwimmen“, ist für sie häufig mit wichtigen biografischen Ereignissen verknüpft, die sie als Wendepunkte in diesen Lernprozessen erleben. Viele dieser Erlebnisse markieren in ihren Erzählungen gewissermaßen „fundamentale Ereignisse“, d.h. sie haben für sie eine sehr große Bedeutung und um die Schilderungen dieser Ereignisse ranken sich für sie grundlegende Einsichten und Überzeugungen. Oft begründen sie einen Wandel der inneren Haltung mit diesen Ereignissen.

Dieser Typus ist also in der Mehrzahl nicht durch eine habituelle Disposition, eine entsprechende Arbeitnehmerbiografie und eine untergeordnete Position im betrieblichen Sozialgefüge bestimmt, sondern vorwiegend durch Lernprozesse in Ausei-

nandersetzung mit der Zeitenwende in den Unternehmen zu erklären. Diese Entwicklung macht den inneren Kern der These von der „Neuorientierung“ aus.

Die beschriebene Neuorientierung findet bisher vorwiegend *in den Köpfen* statt, und – von einigen Ausnahmen abgesehen – findet sie nur wenig Niederschlag in der Unternehmensöffentlichkeit sowie in der Öffentlichkeit der Gesellschaft. Nach außen und in der Unternehmensöffentlichkeit bestimmt der beitragsorientierte Leistungsträger die Szenerie, aber im Bewusstsein der Beschäftigten hat diese bisher die Sozialordnungen bestimmende Leitvorstellung gewissermaßen ihre „Wähler“ verloren. Mit anderen Worten: Oberseite und Unterseite der Arbeitsbeziehungen sind auseinander gedriftet. Der hegemoniale Diskurs in den Sozialordnungen der Unternehmen und das Bewusstsein der Beschäftigten weisen eine weit höhere Diskrepanz auf als bei unserer Vorgängeruntersuchung zu den Hochzeiten der „New Economy“. Es hat eine Verschiebung im Bewusstsein der Individuen stattgefunden, ohne dass dies bisher die Hegemonie des alten Musters, welches gewissermaßen die Oberseite und die Erscheinung der Unternehmen nach außen prägt, wirklich außer Kraft gesetzt hätte. Dieses Auseinanderfallen von Oberseite und Unterseite führt zu vollkommen gegensätzlichen Beschreibungen der aktuellen Situation in den Unternehmen. Dies ist ein Tatbestand, der nicht nur bei Forschern zu sich unterscheidenden Einschätzungen führt, sondern selbst die „Insider“, also Manager, Betriebsräte und Beschäftigte, zu sich widersprechenden Interpretationen darüber verleitet, was die Beschäftigten wollen und wie sie „ticken“. Die Empirie legt davon ein beredtes Zeugnis ab.

### Positionen zur verfassten Mitbestimmung

Die beschriebene Neuorientierung in der Interessenidentität findet ihren Niederschlag in der Einstellung der IT-Beschäftigten hinsichtlich der verfassten Mitbestimmung. Wenn man die befragten Beschäftigten in ihrer Gesamtheit betrachtet, ist die Einstellung zur verfassten Mitbestimmung mehrheitlich positiv. Ganz im Gegensatz zur vorherrschenden Meinung, wonach IT-Beschäftigte Betriebsräte im Grundsatz ablehnen, hat die Mehrheit der Beschäftigten eine insgesamt zustimmende Haltung zur verfassten Mitbestimmung, sie befürworten also diese Form der Mitbestimmung im Grundsatz.

Hinsichtlich der Einstellungen der Beschäftigten zur verfassten Mitbestimmung bestehen deutliche Unterschiede entsprechend den Interessenidentitäten. Die folgende Tabelle 2 gibt eine Übersicht:

	<b>Eher positiv</b>	<b>Unentschieden</b>	<b>Eher ablehnend</b>
Arbeitnehmerorientiert	17	4	1
Gespaltene Interessenidentität	3	3	
Beitragsorientiert	3	1	4

Tabelle 2: Einstellung zur verfassten Mitbestimmung

Bei den arbeitnehmerorientierten Beschäftigten überwiegt eine positive Einstellung zu Betriebsräten. Dies gilt ausnahmslos für die Beschäftigten dieses Typs aus Unternehmen, die einen Betriebsrat haben (Fallunternehmen D, E und F), und in etwas schwächerer Form für die arbeitnehmerorientierten Mitarbeiter aus Unterneh-

men, die keine gewählte Interessenvertretung haben (Fallunternehmen A, B und C).

Das Votum in dieser Gruppe der arbeitnehmerorientierten Beschäftigten für eine verfasste Mitbestimmung hat uns in dieser Klarheit überrascht. Wir hatten gegenüber der Erstuntersuchung durchaus damit gerechnet, dass es zu Veränderungen in der Position zur Mitbestimmung gekommen ist. Und auch die Ergebnisse verschiedener neuerer Befragungen in den Unternehmen der IT-Industrie (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002) bzw. der „New Economy“ (Ittermann 2003; Ittermann/Niewerth 2004), wonach selbst in den Unternehmen des ehemaligen „Neuen Markts“ ein beachtlicher Anteil von Unternehmen einen Betriebsrat hat, sowie das Ergebnis von Elke Ahlers und Gudrun Trautwein-Kalms (2002), dass die Zahl der Betriebsratsgremien in der IT-Industrie insgesamt zunimmt, bestärkten uns in der Annahme einer stärkeren Hinwendung von IT-Beschäftigten zur verfassten Mitbestimmung. Allein die Deutlichkeit in der quantitativen Verteilung zustimmender zu ablehnender Meinungsäußerungen und insbesondere die Klarheit, mit der viele arbeitnehmerorientierte Beschäftigte ihr Votum für eine verfasste Mitbestimmung vortrugen, hatten wir so nicht erwartet. Dieses Ergebnis, so lässt sich aus der vorher dargestellten Analyse zum Interessenhandeln schließen, ist vermutlich Teil der oben bereits dargestellten Verschiebung in der inneren Haltung der Beschäftigten. Unser Befund hinsichtlich der Einstellung von arbeitnehmerorientierten Beschäftigten lässt sich daher so zusammenfassen, dass das klare Votum für eine verfasste Mitbestimmung Ergebnis eines Lernprozesses auf Seiten dieser Beschäftigten ist, der in Auseinandersetzung mit der Zeitenwende in der IT-Industrie stattgefunden hat. Insgesamt hat sich bei den arbeitnehmerorientierten Beschäftigten eine Haltung zur verfassten Mitbestimmung durchgesetzt, die davon ausgeht, dass es in der IT-Industrie keine Sonderbedingungen mehr gibt, die die Nichtexistenz eines Betriebsrats begründen. Am Ende längerer Reflexionsprozesse, in denen sie die Situation im Unternehmen aus ihrer Sicht schildern, kommen sie auf die Frage nach ihrer Beziehung zu Betriebsräten zu einer sehr grundsätzlichen Einschätzung. Dabei reflektieren sie häufig einen Vorher-Nachher-Vergleich, in dem sie beschreiben, dass auch für sie selbst die nun eingenommene positive Haltung zu der verfassten Mitbestimmung erst nach und nach entstanden ist.

Ganz anders ist die Situation bei den beitragsorientierten Beschäftigten. Hier nehmen 3 Beschäftigte eine insgesamt positive, ein Beschäftigter ein unentschiedene und 4 Beschäftigte eine negative Haltung ein. Diese Antworten sind aber von ihrem Inhalt her nicht im Sinne des Antwortverhaltens der arbeitnehmerorientierten Beschäftigten zu interpretieren. Diese Beschäftigten verhalten sich nämlich in einem gänzlich anderen Deutungsmuster zu den betrieblichen Interessenvertretern als Beschäftigte mit einer Arbeitnehmerorientierung. Hier kristallisieren sich zwei Gruppen heraus. Sie halten sie entweder für schädlich im Sinne der Unternehmensinteressen und lehnen sie folglich ab; oder sie messen ihnen einen Wert als Konfliktregulierungsinstanz bei. Im zweiten Fall argumentieren sie als Führungskraft in der Arbeitgeberposition, der einen Betriebsrat als Verhandlungspartner aus rationalen Gründen befürwortet. Wenn sie eine insgesamt bejahende Position zu Betriebsräten

einnehmen, dann meinen sie damit, dass sie es für richtig halten, dass es in IT-Unternehmen generell Betriebsräte für einen geregelten Interessenausgleich gibt.

Insgesamt wird deutlich, dass Betriebsräte mittlerweile eine sehr viel höhere Wertschätzung bei IT-Beschäftigten genießen, als dies allgemein angenommen wird. In den Unternehmen mit Betriebsrat ist dieses positive Verhältnis zur verfassten Mitbestimmung in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Von den nicht mitbestimmten Unternehmen hat sich in den Lack-Turnschuh-Unternehmen mittlerweile eine deutliche Mehrheit der Beschäftigten für die Bildung eines Betriebsrats ergeben. Das hier bisher praktizierte Modell einer „alternativen“ Mitbestimmung durch von der Geschäftsleitung bestimmte Vertreter im Aufsichtsrat wird hier mehrheitlich als nicht zureichend eingeschätzt. Diese Verschiebungen in der Einstellung der Beschäftigten werden von diesen in engem Zusammenhang mit der Zeitenwende in der IT-Industrie interpretiert. Lediglich im Start-up-Unternehmen A wird eine Betriebsratsbildung von den Beschäftigten nicht gewünscht. Dies erklärt sich nicht nur durch die überschaubare Größe des Unternehmens, sondern vor allem dadurch, dass die spezifische kommunitaristische Kultur hier weiter aufrecht erhalten wurde.<sup>11</sup>

## Entwicklung der Arbeitsbeziehungen unter neuen Vorzeichen

Hätte man die Veränderungen der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie im Referenzsystem des fordistisch geprägten Verständnisses der Externalisierung von Konflikten und der Interessendelegation interpretiert und das Interessenhandeln der Beschäftigten darauf reduziert, ob sie zur Wahrung ihrer Interessen zum Betriebsrat gehen oder nicht, wären wichtige Aspekte der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen verborgen geblieben. Demgegenüber hat sich die Forschungsperspektive, den Wandel der Arbeitsbeziehungen ausgehend von dem tagtäglichen Versuch der Beschäftigten, ihre Interessenpositionen zu wahren und durchzusetzen, zu lesen, als fruchtbar erwiesen. Wenn es richtig ist, dass das Neue in den Arbeitsbeziehungen darin besteht, dass institutionelle Vereinbarungen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen salopp ausgedrückt nicht mehr über die Köpfe hinweg, sondern nur durch sie hindurch wirksam gemacht werden können (Boes 2002), ist es von großer Bedeutung, zu verstehen, was sich in den Köpfen abspielt. Für eine Abschätzung der Entwicklungsperspektive der Arbeitsbeziehungen lässt sich aus der Rekonstruktion der sozialen Prozesse, die zu der beschriebenen Neuorientierung bei den Beschäftigten geführt haben, Aufschlussreiches lernen.

Die eigentliche Veränderung in den Arbeitsbeziehungen der IT-Industrie, so unsere These, liegt im Bewusstsein der Beschäftigten, genauer gesagt, in dem der hoch

---

<sup>11</sup> Mit Blick auf die Entwicklung dieses Unternehmens ist der abweichende Befund der beiden anderen empirischen Projekte zu den Arbeitsbeziehungen nicht mehr so überraschend. Offensichtlich bleibt auch in den dort untersuchten dot.com-Unternehmen der „Internetwirtschaft“ die kommunitaristische Kultur weiterhin im Wesentlichen erhalten, so dass bei ihnen auch auf Seiten der Beschäftigten, ähnlich wie im Kleinunternehmen A, keine Suchprozesse in Richtung auf eine kollektive Interessenwahrung zu konstatieren sind.



qualifizierten Beschäftigten, die sich bisher mit gutem Recht jenseits des Widerspruchs von Kapital und Arbeit wähnten und jetzt dabei sind, ihre innere Haltung im Tauscharrangement mit dem Unternehmen zu verändern. Das verändert die „innere Logik“, nach der die Beschäftigten im Bestreben zur Durchsetzung ihrer Interessen agieren, ohne dass determiniert wäre, welche Richtung dieser Prozess insgesamt nehmen wird.

In der Prosperitätsphase erschien gerade diesen Beschäftigten eine Unterscheidung in Arbeitnehmer und Unternehmen als überkommene Vorstellung. Sie wussten, dass es Arbeitnehmer in der Gesellschaft gibt. Das waren die, die in den Fabriken arbeiteten oder in den Großraumbüros und sich in einer untergeordneten Lage befanden. Aber auf sie schien dieses Schema nicht anwendbar. Nun erleben sie sich aus einer anderen Perspektive. Gerade die individuell durchsetzungsstärksten Beschäftigten nehmen am pointiertesten von allen Beschäftigten eine innere Haltung als Arbeitnehmer ein. Sie meinen damit nicht den Arbeitnehmer der fordistischen Fabrik, sondern einen Typus des Arbeitnehmers, der individuell nicht „wehrlos“ ist und auch nicht bereit ist, seine Interessen zu delegieren. Aber sie wissen, dass sie aus ihrer Position heraus Interessen haben, die zu denen des Unternehmens konträr stehen und daher nur im Konflikt durchgesetzt werden können, und dass sie insofern Arbeitnehmer sind. Das wiederum stellt tatsächlich eine grundlegende Veränderung in den Arbeitsbeziehungen der IT-Industrie dar.

Die Brisanz dieser Entwicklung erschließt sich im Rückblick auf das Konzept zur Durchsetzung ihrer Interessen, das sie vorher eingenommen haben. Für viele hoch qualifizierte Beschäftigte war es bisher überhaupt nicht erforderlich, die Welt mit der Interessenidentität des abhängig beschäftigten Arbeitnehmers zu interpretieren. Die großen Verteilungsspielräume der wirtschaftlich prosperierenden Unternehmen auf der einen Seite und das hohe Primärmachtpotenzial der IT-Beschäftigten, das sich aus der Kontrolle über die Ungewissheitszonen des Arbeitsprozesses und insbesondere aus der für sie günstigen Arbeitsmarktlage ergab, auf der anderen Seite begründeten eine hochgradige Interessenkongruenz von Unternehmen und Beschäftigten.

Was Arbeitnehmer in tarifgebundenen Branchen an Forderungen nie durchzusetzen gewagt hätten, fiel den IT-Beschäftigten geradezu in den Schoß. Die Durchsetzung der Interessen folgte daher unter der Annahme einer weitgehenden Interessenidentität mit dem Unternehmen. Und erwies sich das Management in den Verhandlungen einmal als sperrig, so kehrte man den Arbeitskraftunternehmer heraus, drohte dezent mit den vielen Headhunteranrufen, die man in der letzten Woche wieder bekommen hatte, und setzte so seine Forderungen durch oder trat einen besser dotierten Job in einem anderen Unternehmen an. Aus loyalen, beitragsorientierten Leistungsträgern wurden die IT-Beschäftigten unter diesen besonderen Arbeitsmarktbedingungen bisweilen zu „Unternehmern ihrer eigenen Arbeitskraft“ und erschienen folglich als Protagonisten einer „neuen Grundform der Ware Arbeitskraft“ (Voß/Pongratz 1998).

Der Druck der Krise, die Umkehrung der Kräfteverhältnisse im Betrieb durch den Verlust der Machtressource Arbeitsmarkt und die Wende des Managements haben



mittlerweile aus den Tigern wieder Bettvorleger, aus den kraftstrotzenden Arbeitskraftunternehmern wieder zahme, unternehmensloyale und beitragsorientierte Leistungsträger gemacht. Diese wissen, dass die beste Art, Unternehmer der eigenen Arbeitskraft zu sein, darin besteht, die Bande zum Unternehmen zu festigen und zumindest einstweilen am warmen Ofen zu verharren, wie uns ein Personalleiter erklärte.

Die (scheinbare) Rückverwandlung des Arbeitskraftunternehmers zu beitragsorientierten Leistungsträgern ist aber nur der eine Effekt, welcher infolge der Zeitenwende in der IT-Industrie stattgefunden hat. Die wesentlich wichtigere Metamorphose durchliefen die „normalen“ hoch Qualifizierten; die also, deren Spaß in der Arbeit aus der Erfahrung der Verwirklichung im nützlichen Tun und der erlebten Gemeinschaft resultierte, was ihnen fälschlicherweise als Streben nach ökonomischer Effizienz ausgelegt und von ihnen aus verständlichen Gründen in dieser Phase auch nicht dementiert wurde.

Auch sie waren damals kleine Tiger. Nicht, dass sie wirklich in Erwägung gezogen hätten, zum Sprung anzusetzen und jobhoppenderweise ihre Konditionen zu verbessern. Dafür hingen sie viel zu sehr an der erlebten Gemeinschaft im Unternehmen, an der damit verbundenen Erfahrung von Solidarität und menschlicher Wärme. Aber Macht, das wussten sie, hatten sie schon. Und das wussten auch die Unternehmen, so dass es gar nicht zum Konflikt kommen musste, um die Interessen der Beschäftigten durchzusetzen.

Diese Erfahrung ist der rationale Kern des Interessenkonzepts, das die hoch qualifizierten Beschäftigten in dieser Zeit verfolgten. Solange man den wirtschaftlichen Erfolg nicht gefährdete (was angesichts der Börseneuphorie ohnehin wahrscheinlich nicht ganz einfach gewesen wäre), hatte man alle Freiheiten. Eine innere Differenz zum Unternehmen zu ziehen, wäre in dieser Phase geradezu weltfremd gewesen. In Wirklichkeit changierten diese Beschäftigten nicht zwischen Arbeitnehmersein und Unternehmersein; der Unterschied zwischen beidem hatte für sie einfach keine Relevanz. Diese Entscheidung stand für sie gar nicht zur Debatte.

Innerhalb der gelebten Kultur im Unternehmen machte diese Unterscheidung keinen Sinn und verglichen mit der Welt drumherum, den Fabriken und Großraumbüros des Industriezeitalters, erschien es daher so, als wäre gerade die Abwesenheit des Unterschieds ein wesentliches Moment der Kultur in den IT-Unternehmen. Auf dieser Grundlage entwickelte sich eine natürliche und geradezu symbiotische „Wettbewerbspartnerschaft“, die die Beschäftigten mit „ihren“ Unternehmen verband. Diese strukturierte als Hintergrundannahme das Interessenhandeln der Beschäftigten.

Diese Arbeitssituation hatte auch damals schon ihre Tücken und erzeugte Problemerkahrungen bei den Beschäftigten, die sich analytisch auf „Widerspruchskonstellationen“ (Boes/Baukrowitz 2002) in modernen Arbeitsprozessen zurückführen ließen. Allein durch die Zeitenwende in der IT-Industrie hat sich die Situation in der Erfahrung vieler Beschäftigter seitdem grundlegend geändert.

Unter diesen Bedingungen entwickelt sich der alte Leistungskompromiss in den Dienstleistungsbereichen der IT-Industrie zu einem potemkinschen Dorf, die sozial-integrative Grundidee der Gemeinschaft als Basis des wirtschaftlichen Erfolgs verkommt zur Fassade. Und hinter dieser Fassade haben sowohl die Unternehmen als auch wesentliche Teile der Beschäftigten längst ihre innere Haltung verändert und verfolgen divergierende Handlungspläne. Auch wenn es von außen noch so aussieht, als sei alles beim alten und die Branche kehre nach der Krise wieder zum alten Modell der sozialen Beziehungen zurück, wissen beide Seiten im Grunde längst, dass dies nicht mehr möglich ist. Zugespitzt formuliert: Die Sozialbeziehungen in den Dienstleistungsbereichen der IT-Industrie wandeln sich von der Gemeinschaft zum Interessengegensatz. Ausgehend von dieser Annahme werden die Handlungsstrategien beider Seiten neu organisiert.

Was bedeutet das für die weitere Entwicklung der Arbeitsbeziehungen? Fest steht: Die kulturellen Ressourcen der durch Gemeinschaft gespeisten Sozialordnung der Unternehmen sind erschöpft und erlebbare Interessengegensätze bestimmen die sozialen Beziehungen in den IT-Unternehmen immer mehr. Der Suchprozess der Beschäftigten nach Formen zur Durchsetzung ihrer Interessen hat unter dem Eindruck der Zeitenwende eine neue Richtung erhalten. Damit ist ein voraussetzungsreicher sozialer Prozess angestoßen, der – wiewohl in seinem Ergebnis offen – eher zu einer Neubelebung der Mitbestimmung führen wird denn zu einer weiteren Erosion kollektiver Formen der Interessenwahrung. Dies zu konstatieren heißt keineswegs, einen Automatismus in Richtung auf die Verbreitung von Betriebsräten zu unterstellen. Angestoßen ist vielmehr ein komplexer sozialer Prozess, dessen Ergebnis zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht absehbar ist. Entscheidend für die weitere Entwicklung der Arbeitsbeziehungen wird sein, ob die in den Köpfen der Beschäftigten vollzogene Neuorientierung sich in der Öffentlichkeit der Unternehmen niederschlägt und so ein Nährboden für eine neue Kultur der gemeinsamen Interessendurchsetzung entsteht.

## Literaturverzeichnis

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter (2005): Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in Neue Medien-Unternehmen. In diesem Band.
- Abel, Jörg/Ittermann, Peter/Pries, Ludger (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit – individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. In: Industrielle Beziehungen 1, S. 28-50.
- Abel, Jörg/Ittermann, Peter/Wannöffle, Manfred (2001): Alte und neue Arenen der industriellen Beziehungen. Resümee und Ausblick. In: Abel, Jörg/Sperling, Hans-Joachim (Hrsg.), Umbrüche und Kontinuität. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München/Mering: Hampp, S. 383-405.
- Ahlers, Elke/Trautwein-Kalms, Gudrun (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistungen in IT-Unternehmen. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung.
- Baukrowitz, Andrea (1996): Neue Produktionsmethoden mit alten EDV-Konzepten? Zu den Eigenschaften moderner Informations- und Kommunikationssysteme jenseits des Automatisierungsparadigmas. In: Schmiede, Rudi (Hrsg.), Virtuelle Arbeitswelten. Berlin: edition sigma, S. 49-77.
- Baukrowitz, Andrea/Boes, Andreas/Eckhardt, Bernd (unter Mitarbeit von Boß, C./Hütten, U./Jung, U./Michelsen, K./Zetzmann, M.) (1994): Software als Arbeit gestalten. Konzeptionelle Neuorientierung der Aus- und Weiterbildung von Computerspezialisten, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- BITKOM (2001): Wege in die Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Edition 2001, Berlin/Frankfurt: BITKOM.
- BITKOM (2005): Daten zur Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Edition 2005, Berlin: BITKOM.
- Boes, Andreas (2002): „Neue Arbeitskrafttypen“ und verfasste Mitbestimmung. Auseinandersetzungen in der IT-Industrie. In: Das Argument 248, S. 724-738.
- Boes, Andreas (2003): Arbeit in der IT-Industrie – Durchbruch zu einem neuen Kontrollmodus? Auf der Suche nach den Konturen eines postfordistischen Produktionsmodells. In: Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (Hrsg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA, S. 135-152.
- Boes, Andreas (unter Mitarbeit von Becker, Ellen) (2004): Offshoring in der IT-Industrie. Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. In: Boes, Andreas/Schwemmler, Michael (Hrsg.), Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung, S. 9-140.
- Boes, Andreas (2005): Auf dem Weg in die Sackgasse? Internationalisierung im Feld Software und IT-Services. In: Boes, Andreas/Schwemmler, Michael (Hrsg.), Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor. Hamburg: VSA, S. 13-65 (im Erscheinen).
- Boes, Andreas/Baukrowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin: edition sigma.
- Boes, Andreas/Kratzer, Nick/Marrs, Kira (2003): Terra incognita IT-Industrie. Eine empirische Bestandsaufnahme der Entwicklungstendenzen der Mitbestimmung. Arbeitspapier 4 des Projekts ARB-IT2. München: ISF München.
- Boes, Andreas/Marrs, Kira (2003): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten. Arbeitspapier 5 des Projekts ARB-IT2. München: ISF München.

- Boes, Andreas/Trinks, Katrin (2004): „Theoretisch bin ich frei“. Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten als Momente des Wandels der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Hektographierter Bericht. München (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Boes, Andreas/Trinks, Katrin (2004a): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten in der Genderperspektive. In: Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (Hrsg.), *Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft*. München/Mering: Hampp (im Erscheinen).
- Bourdieu, Pierre (1982): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bultemeier, Anja (2005): *Beschäftigungsbeziehungen in der nachfordistischen Arbeitsgesellschaft. Tauscharrangements und Handlungsstrategien aus der Sicht der Beschäftigten*. Jena: unveröff. Ms.
- Deutschmann, Christoph (1985): *Der Weg zum Normalarbeitstag. Die Entwicklung der Arbeitszeiten in der deutschen Industrie bis 1918*. Frankfurt: Campus.
- Deutschmann, Christoph (2002): *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*. Weinheim/München: Juventa Verlag.
- Dörre, Klaus (1995): Nach dem Ende des Wachstumspaktes. Auf der Suche nach einer neuen Geschäftsgrundlage für industrielle Beziehungen. In: SOFI – Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Hrsg.), *Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte*. Opladen: Leske u. Budrich, S. 155-170.
- Dörre, Klaus (1996): Die „demokratische Frage“ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen 23, S. 7-24.
- Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (Hrsg.) (2003): *Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells*. Hamburg: VSA.
- Ellguth, Peter (2005), in diesem Band.
- Göhler, Gerhard (1997): Wie verändern sich Institutionen? Revolutionärer und schleicher Institutionenwandel. In: ders. (Hrsg.), *Institutionenwandel. Leviathan-Sonderheft 16*. Opladen, S. 21-46.
- Haug, Wolfgang Fritz (1993): *Elemente einer Theorie des Ideologischen*. Hamburg: Argument Verlag.
- Heidenreich, Martin/Töpsch, Karin (1998): Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: *Industrielle Beziehungen* 1, S. 13-44.
- Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (Hrsg.) (2000): *Anerkennung und Arbeit*. Konstanz: Universitätsverlag.
- Ittermann, Peter (unter Mitarbeit von Abel, Jörg) (2003): *Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft. Trendreport*. Bochum: Ruhr-Universität Bochum.
- Ittermann, Peter/Niewerth, Claudia (2004): „Bleibt alles anders?“ Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. SOAPS papers 4. Bochum: Ruhr-Universität Bochum.
- Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hrsg.): *Arbeitspolitik. Leviathan Sonderheft 5*, S. 58-91.
- Kluge, Norbert (2001): „Wilde Ehen“? – Mitbestimmungspraxis und -bedarf in der New Economy. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 4, S. 229-236.
- Kotthoff, Hermann (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. Schriftenreihe industrielle Beziehungen 8. München/Mering: Hampp.
- Kotthoff, Hermann (1997): *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 2*. Berlin: edition sigma.

- Kotthoff, Hermann (2001): Betriebliche Arbeitsbeziehungen im Zeichen von Flexibilisierung und Shareholder Value. Zwischen Verbetrieblichung und Entbetrieblichung. <http://www.forba.at/files/news/referate/kotthoff.pdf>, Stand 2002.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick/Boes, Andreas/Döhl, Volker/Marrs, Kira/Sauer, Dieter (2004): Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit – Grenzen der Entgrenzung. In: Beck, Ulrich/Lau, Christoph (Hrsg.), Entgrenzung und Entscheidung: Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung? Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 329-359.
- Lange, Hellmuth/Feseker, Klaus/Städler, André (2005): Interessenregulierung in der New Economy. Endbericht des HBS-Forschungsprojektes „Interessenregulierung in der New Economy am Beispiel klein- und mittelständischer Unternehmen“. Bremen: unveröffentlichter Abschlussbericht.
- Martens, Helmut (2003): Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy. Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen. Schriftenreihe ‚Beiträge aus der Forschung‘ 137, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund.
- Massing, Peter (1998): Interesse. In: Nohlen, Dieter/Schultze, Rainer (Hrsg.), Politische Begriffe. Lexikon der Politik. Band 7. München: Beck, S. 217-225.
- Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (2004): Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern. In: SOFI-Mitteilungen 32, S. 79-96.
- Menez, Raphael/Töpsch, Karin (2003): Arbeitsregulation in der IT-Branche – Organisationsbedarf und Organisationsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Sicht. Arbeitsbericht 231. Stuttgart. <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1725/>
- Mickler, Otfried/Kalkowski, Peter/Helmer, Matthias (2004): Projektorganisation im Bereich qualifizierter Dienstleistungsarbeit. Forschungsbericht, Hannover.
- Minssen, Heiner (1999): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderungen durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.), Konfliktpartnerschaft. München/Mering: Hampp, S. 129-156.
- Mitbestimmungskommission (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. erw. und überarb. Auflage. Frankfurt u.a.: Campus.
- Neuendorff, Hartmut (2005): Interesse I. Historisch-Kritisches Wörterbuch des Marxismus, 6/II. Berlin: Argument-Verlag.
- Peters, Klaus (2004): Ein Interessengegensatz auf seiten der Arbeitnehmer als neues Grundproblem gewerkschaftlicher Politikentwicklung. In: Sauer, Dieter/Peters, Klaus/Schmidt, Angela/Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Stadlinger, Jörg (2004): Vorstudie: Wie weiter mit ‚Arbeiten-ohne-Ende‘? Dokumentation der Präsentation. <http://www.isf-muenchen.de/pdf/vorstudiearbeitenohneende.pdf>
- Pongratz, Hans/Voß, G. Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Pries, Ludger/Ittermann, Peter/Abel, Jörg (2002): Neue Wirtschaft – neue Mitbestimmung? In: Die Mitbestimmung 5, S. 32-35.
- Raeder, Sabine/Grote, Gudela (2001): Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. In: Arbeit 3, S. 352-364.
- Rehmann, Jan (2005): Interesse II. Historisch-Kritisches Wörterbuch des Marxismus, 6/II. Berlin: Argument-Verlag.
- Rousseau, Denise (1995): Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks u.a.: Sage.

- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): *Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung*. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft*. 3. überarb. und erw. Auflage. München/Mering: Hampp.
- Schmierl, Klaus (2001): *Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus*. In: *Soziale Welt* 4, S. 427-448.
- Scholz, Christian (2003): *Spieler ohne Stammsplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Städler, André/Feseker, Klaus/Lange, Hellmuth (2004): *Arbeits- und Interessenregulierung in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft*. In: *Arbeit* 13, S. 148-163.
- Töpsch, Karin/Menez, Raphael/Malanowski, Norbert (2001): *Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche*. In: *Industrielle Beziehungen* 3, S. 306-332.
- Trautwein-Kalms, Gudrun/Ahlers, Elke (2003): *High Potentials unter Druck – Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen von Software-Experten und IT-Dienstleistern*. In: Pohlmann, Markus/Sauer, Dieter/Trautwein-Kalms, Gudrun/Wagner, Alexandra (Hrsg.), *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen*. Berlin: edition sigma, S. 243-294.
- Trinczek, Rainer (2004): *Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster*. In: Artus, Ingrid/Trinczek, Rainer (Hrsg.), *Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus*. Mering/München: Hampp., S. 181-211.
- Trinczek, Rainer (2002): *Regulierung von Arbeitsbeziehungen in betriebsratsfreien Betrieben. Antrag an die DFG*.  
[http://www.soziologie.ws.tum.de/forschung/regulierung\\_antrag.pdf](http://www.soziologie.ws.tum.de/forschung/regulierung_antrag.pdf)
- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft.“* In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 1, S. 473-487.
- Wassermann, Wolfram (1999): *Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde. Interessenvertretung in Netzwerken des privaten Dienstleistungsgewerbes*. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.